



Consejo de Educación de Adultos de América Latina

Secretaría General
Pérez Valenzuela 1634 - Casilla 163 - T Providencia - Santiago - Teléfonos: 2256271 - 2239331
Telex 241044 CEAAL CL - CHILE Fax 56 - 2 - 2235822

Educación Popular
para una
Democracia Latinoamericana

Presidente Honorario:

Paulo Freire
(Brasil)

Presidente:

Orlando Fals Borda
(Colombia)

Vice Presidente:

Rocio Rosero
(Ecuador)

Secretario General:

Francisco Vio
(Chile)

Tesorero:

Félix Cadena
(México)

Documentación y

Publicación:

Francisco Gutiérrez
(Costa Rica)

Coordinador del

Comité de Fiscalía y

Evaluación:

Germán Molina V.
(Chile)

Directores:

Carlos Núñez
(México)

José Ramón Llovera
(Venezuela)

Adriana Delplano
(Chile)

Ariel Caruso
(Uruguay)

Luis Rigal
(Argentina)

João F. de Souza
(Brasil)

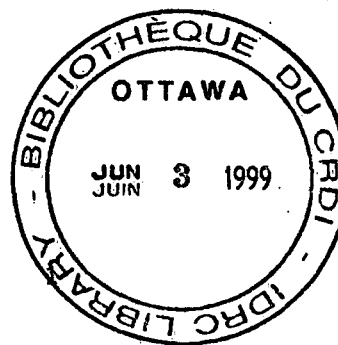
Miguel Urioste
(Bolivia)

Francisco Ballón
(Perú)

JAN 30 1991

INVESTIGACION ETNOGRAFICA DE
UNA COOPERATIVA DE PRODUCCION
DE MUEBLES Y JUGUETES DE MADERA.
"MONIX". CHILE.

Cristina Larraín
Inés Pascal



Afiliado al Consejo Internacional de Educación de Adultos

ARCHW
370:334(83)
L3

INTRODUCCION

El trabajo que presentamos a continuación es el resultado de una investigación etnográfica y participativa realizada en la cooperativa de producción Mónica; la que se dedica a la elaboración de juguetes y muebles de Madera, ubicada en la comuna de Peñalolén en Santiago de Chile.

El documento se inicia con una descripción de la metodología utilizada en términos teóricos y aplicados, las técnicas e instrumentos de recopilación de información y la adecuación metodológica de acuerdo a la realidad de la organización en estudio.

En segundo lugar se describen las etapas del proceso de investigación y el relevamiento de la información recopilada en cada una de las distintas etapas del proceso. En este mismo capítulo se introduce la segunda etapa de investigación, lo que se denominó "TALLER". Esta, incluye elementos de investigación y capacitación de acuerdo a los temas y problemas evaluados como prioritarios tanto por el grupo de trabajadores como por el equipo de investigación.

En tercer lugar se describe la organización y tratamiento de los temas durante el taller; tanto en términos metodológicos como de contenido.

Por último se entregan elementos de análisis, producto de la observación participante en relación a la historia de Mónica y algunos elementos claves para entender el estado de la organización: Participación, organización, entorno y otros.

I METODOLOGIA

1. ETNOGRAFIA EN UNA COOPERATIVA.

La naturaleza del tema que nos propusimos estudiar, los objetivos y las preguntas emanadas de ellos requieren necesariamente la aplicación de una metodología de tipo cualitativo.

Para comprender el proceso educativo dentro de un movimiento social como es el cooperativismo o dentro de una organización social particular y explicarnos las razones de sus éxitos y fracasos, hemos optado por el enfoque etnográfico, tomando algunos elementos de la investigación-acción-participativa. Ambos enfoques, ya son parte de la tradición con que ciertos antropólogos y sociólogos estudian la comunidad, y desde hace algunos años se ha ido introduciendo en el campo de la investigación educacional.

La presente investigación tiene una orientación problemática, la información recogida no pretende solo la acumulación de datos con vistas a un conocimiento total y exhaustivo de una cultura, sino que formular explicaciones en relación a la organización social cooperativa desde su funcionamiento cotidiano para comprender como los procesos educativos y sus potenciales aportan al desarrollo de la organización.

Toda descripción involucra necesariamente una conceptualización del objeto. En esta investigación etnográfica se encuentran implícitas o explícitas conceptualizaciones del objeto de estudio que definen cuál es la descripción que se hace entre múltiples descripciones posibles de la realidad estudiada.

El enfoque etnográfico parte del supuesto de que existe cierta información sobre el comportamiento individual y colectivo que es imposible obtener a través de métodos cuantitativos. Utilizando el enfoque etnográfico podemos observar la interacción social en situaciones naturales, acceder a información y fenómenos no documentados, a contextualizar y conservar la complejidad de los procesos e interacciones sociales y descubrir el saber cultural de un colectivo de personas.

Uno de nuestros hallazgos más importantes al usar esta metodología es que las categorías, los conocimientos y las acciones de los sujetos no tienen el grado de coherencia y de efectividad que les atribuye la teoría antropológica. La concepción de mundo y la práctica son incoherentes y contradictorias. Esta perspectiva permite sustituir la concepción

de categorías culturales por la de categorías sociales.

Encontramos otros procesos que no son necesariamente de socialización sino de producción y reproducción, de intercambio y negociación, de generación y de lucha. Estos procesos aún cuando se den mediante mecanismos y formas particulares de comunicación han sido privilegiados en este estudio etnográfico.

Intentamos registrar la realidad para reconstruirla a partir de los acontecimientos observados. No es un registro fotográfico, está implícita una discriminación en la mirada y de aquí ciertos intereses teóricos nuestros como investigadores.

Con este estudio iniciamos un aprendizaje para ver más del universo seleccionado, a pensarlo más allá del sentido común, es por esto que a veces se habla que la etnografía es una propuesta a repensar al mundo. Tomando la observación no como un acto biológico ni sensorial, si no conceptual, es decir como un esfuerzo intelectual.

La reconstitución de la realidad de las cooperativas en estudios se hizo a partir de las significaciones que los propios sujetos otorgan a las situaciones y fenómenos y no como una conceptualización impuesta por un modelo o categoría que utilice el investigador. Es decir, la meta de este estudio es acumular conocimiento sobre realidades sociales y culturales particulares, delimitados en el tiempo y en el espacio, y teorizar respecto a las operaciones de dicha cultura particular, en términos los más cercanos posibles a las formas en que los sujetos, perciben el universo. El producto de este estudio etnográfico será necesariamente una síntesis del modelo de la realidad del investigador y del sujeto en estudio.

El propósito del estudio es el entendimiento y la presentación del sistema nativo o de la epistemología nativa y las consecuencias en la manera de ser de la gente (sistema nativo guía a la persona en su participación e interpretación de las situaciones sociales).

Nuestro desempeño como investigadores mantuvo siempre una tensión dinámica entre nuestra subjetividad de participantes selectivos en la organización, y nuestro rol de observadores. El objetivo principal en esta dinámica era intentar sintetizar la comprensión de todos los sujetos que están involucrados y como interpretan la situación histórica y presente de la organización, el comportamiento de los participantes y a la vez nuestra interpretación desde una perspectiva objetiva de personas al margen de ella. Es decir, nuestra perspectiva de observadores participativos, nos sitúa como observadores comprometidos en el juego de todas las miradas. En la participación como observadores intentamos despojarnos de la neutralidad distante o apartada de lo que sería un espectador y no de la objetividad de la

observación.

Nuestra participación la entendemos como una forma de apropiación e identificación con el sentido y el universo significativo que se encuentra condensado en la realidad observada, en este sentido entramos dentro de su normatividad. Fue así como la observación (en su aceptación de "obedecer" y "respetar" una norma) se convierte en un reconocimiento.

A través de nuestra observación participante tratamos de dar cuenta como la realidad observada es vivida por un determinado grupo, el cual le confiere un sentido propio y particular.

Como investigadores entendemos la importancia de desarrollar una cierta sensibilidad en cuanto a como entrar y establecer un rol que facilite la recopilación de la información.

Así como toda investigación se encuentra determinada por un "desde donde" teórico - ya que es el punto de vista el que crea el objeto, el dato, también la observación tiene que adoptar un "punto de vista" que le garantice la máxima objetividad.

En este sentido, la subjetividad del investigador también es un elemento que participa en la investigación y es vulnerable a los procesos mismos de la investigación. La eficacia de las investigaciones etnográficas depende de la capacidad del investigador para establecer como instrumento de investigación, al trascender su propia perspectiva.

Ya que la subjetividad es inevitable, debe manifestarse abiertamente, es decir, debe ser claramente formulado el razonamiento subyacente a la observación; deben ser expuestas sus premisas explícitamente y sus apreciaciones deben revisarse paso a paso.

Entendemos que el papel del investigador está en la flexibilidad para aprender de los otros, comprender y objetivar, estando alerta y consciente de las diferencias con sus propias teorías o categoría. La flexibilidad como investigadores se refiere también a reconocer los cambios necesarios que pueden experimentar sus categorías en el transcurso de la investigación.

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE REGISTRO

Nuestro interés está en analizar una realidad y fenómeno que es dinámico, por lo que es necesario un acercamiento a través de la observación prolongada en el tiempo. No sólo nos interesa saber "Qué programas educativos existen en las cooperativas, quienes y cuantos participan y desertan, como se seleccionan los contenidos y métodos", sino que también analizar cómo tales productos se gestan, cómo se relacionan con otros fenómenos particulares de la

cooperativa y generales del sistema cooperativo hasta llegar a conformar una Red de interacciones que permita caracterizar toda su complejidad. Este análisis de los fenómenos, sus símbolos y significados pueden ser descifrados solamente durante el transcurso del propio proceso. Es aquí donde los eventos y situaciones adquieren sentido, son contextualizados y adquieren significado, tanto por la frecuencia en que ocurren como por el impacto que provocan, es decir, nos interesa estudiar procesos más que resultados.

El conjunto de técnicas que se utilizaron durante el estudio contemplan, en su selección, un objetivo común, este es: acercarse a la subjetividad (lógica de la subjetividad) del grupo que compone la cooperativa.

Sus propias concepciones respecto de la cooperativa, la cooperación y los procesos educativos y desde aquí levantar propuestas teóricas que provoquen la reflexión y el desarrollo de sus potencialidades.

A través de lo que se ha denominado en antropología y etnografía como, observación participante, se registró y reconstituyeron los procesos internos de la cooperativa que interesan en el estudio.

La observación trabaja con el órgano de percepción más inmediato de la experiencia: la mirada. Uno de nuestros principios metodológicos generales establece que cuanto más amplio haya sido el análisis de la observación, cuanto mayor el número de datos observados, más rica resultará la producción del sistema de relaciones operado por la síntesis. Según esto el sentido de la observación se ubica en dos niveles: En la significación "descubierta" en cada dato y en la significación "elaborada" en base al más amplio y complejo sistema de relaciones entre todos los datos.

Con la observación participante el investigador procura moverse en el plano más cercano al medio natural social, evitando interponer entre él y los datos, instrumentos muy técnicos, susceptibles de una comparación aparentemente objetiva de datos. Se considera que la relación más directa y profunda con la realidad social está constituida por la observación de las experiencias vividas por los informantes, así como por la palabra, recuperadora de los valores y categorías de una cultura.

El proceso de observación fué selectivo; se seleccionaron en función de categorías previas sociales y teóricas sobre la realidad a la que nos aproximamos.

Para lograr una observación sistemática, habría que considerar que cada uno de estos fenómenos observados poseen su propia necesidad y sentido en sus relaciones con todos los otros dentro del campo en el que se encuentran.

El procedimiento utilizado para lograr una observación sistemática fue el siguiente:

Nuestra primera tarea fue aislar los objetos observados, lo cual implicó progresivas fases de aislamiento que suponen todo un proceso de la mirada.

Un segundo procedimiento consistió en la selección de los objetos y situaciones observables. Por ejemplo los almuerzos y momentos de descanso, las reuniones, etc. Otro procedimiento de la observación consistió en relacionar dos objetos observados de acuerdo a sus características genéricas y específicas, o a sus cualidades más formales. Esta operación de relaciones incluyó establecer oposiciones y simetrías entre los diferentes objetos o realidades del campo. Por último se ordenó y clasificó el material de información registrado, complementando el proceso de transformación de toda la materia prima observada en datos para el análisis y la interpretación.

Es importante destacar que en cada una de estas etapas fué necesario un cierto manejo del objeto de la observación: enfocarlo de distintos ángulos, colocarlo en determinados contrastes o contraluces para obtener en algunos casos una imagen más microscópica o por el contrario, más panorámica. En este sentido la observación se encuentra desprovista de todo espontaneismo, y no fue dejada a la libre iniciativa de los investigadores, que sólo se plantea mirar y registrar todo lo que pasa.

A través de la observación participante recopilamos datos de distinta naturaleza. Los principales, y sobre los cuales concentramos el periodo de observación fueron:

- La forma y el contenido de la interacción verbal entre los participantes.
- La forma y el contenido de la interacción verbal con el investigador.
- El comportamiento no verbal.
- Patrones de acción y no acción.
- Indicios, registros de archivo, instrumentos, documentos.

El principal instrumento de recopilación de datos que se recogen a través de la observación participante, el diario de campo.

El diario de campo es un instrumento de recopilación de datos, con cierto sentido íntimo recuperado por la palabra diario, que implica la descripción detallada de acontecimientos y se basa en

la observación directa de la realidad, por eso se denomina de campo.

El diario de campo es un primer paso para recopilación de los datos observados en la realidad o escuchados a los informantes. En el diario de campo se anota todo lo que sucedió a lo largo de la rutina del trabajo de investigación, que es la rutina cotidiana de lo investigado.

El diario de campo más que un reservorio de información (irreemplazable, siempre accesible y potencialmente utilizable), es una disciplina de la observación que obliga a una permanente identificación de hechos, fenómenos, objetos susceptibles de ser transformados en datos.

Aunque la información registrada en el Diario de Campo tiene una forma de repertorio o de inventario, ésta recubre un proceso de discernimiento analítico de la realidad, por lo cual se aíslan ciertos fenómenos, en el hecho mismo de su registro; lo cual crea condiciones y la misma materia prima para el establecimiento de posteriores relaciones y comparaciones.

La forma tipo de información buscada para el registro en el diario de campo fue la siguiente:

Observación: registro palabras o claves para recordar lo que sucede, que luego son desarrolladas en el diario de campo.

Intencionalidad: objetivos (unos y otros), conflictos; cooperación; intereses.

Interacción: roles, problemas grupales: estados afectivos; dirección.

Circunstancialidad: normas y reglamentos, incidentes, situaciones y acontecimientos.

Instrumentalidad: objetivos de aprendizaje.

Otro instrumento utilizado para la búsqueda y recopilación de información fue la entrevista.

La entrevista etnográfica tiene características particulares, las que tuvimos en cuenta para su máximo aprovechamiento y buen uso.

Algunos autores prefieren pensar sobre la entrevista etnográfica como una serie de conversaciones amistosas en las que el investigador lentamente introduce nuevos elementos para ayudar al informante a responder como tal en la investigación.

ORDENAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

A través del enfoque etnográfico reconstruimos el proceso educativo en la cooperativa, en base a una descripción de la realidad observada y más importante aún, en base a una teorización que explique cómo se construyó socialmente esa realidad, que presente sus determinaciones y la posibilidad de efectuar transformaciones.

Los eventos y procesos educativos los estudiamos inseparable del contexto donde se producen. El comportamiento individual y colectivo está siempre significativamente influido por la situación en la cual se produce. El medio ambiente ejerce una poderosa influencia sobre los sujetos del proceso: en la cooperativa existe una serie de tradiciones, valores, roles y normas internalizadas en la conciencia de los cooperados que moldean su práctica.

El método de análisis es fundamentalmente inductivo: la comprensión de detalles e interrelaciones se examinan en patrones y procesos cada vez más amplios. Las interpretaciones iniciales de aquellos detalles menores ayudan a prestar mayor atención a ciertos fenómenos que se observan con el fin de ir profundizando la comprensión a través de un proceso de autocorrección progresiva.

La observación tiene que dirigirse a separar el continuum de datos en unidades que pueden ser manipuladas y ordenadas de una manera más sistemática que la ordenación ambigua y fortuita inherente a la observación ingenua.

Buscamos comprender los significados de los participantes y nos cuidamos de no permitir que la teoría o las investigaciones previas, propicien una sobreestructuración prematura de nuestras interpretaciones. La observación participante pone la teoría a constantemente a prueba frente a los datos (Glasser y Straus).

Nos enteramos de alguna perspectiva al escuchar a los participantes expresarlas en el transcurso de los eventos; para darse cuenta de otras planteamos preguntas a los participantes y nos familiarizamos con categorías émicas (de los actuantes) que no siempre se manifiestan. Lo que se denomina perspectivas o significados ni siquiera se da a nivel consciente para los participantes. La observación cotidiana efectuada de la gama completa de actividades nos colocan en una posición para entender el comportamiento, además cómo nosotros lo interpretamos desde fuera.

El análisis de la información recopilada en las entrevistas, nos permitió descubrir preguntas para hacerse en futuras entrevistas.

A través del análisis también se descubre el significado que le da a las cosas el informante. Todo análisis involucra una manera de pensar. Se refiere al examen sistemático de algo para determinar sus partes, la relación entre ellas y su relación con una totalidad. Se parte del reconocimiento que un fenómeno es susceptible de ser analizado de muchas maneras diferentes, pero lo que es más importante para la etnografía es el hecho de que los informantes ya tienen aprendido un set de categorías en las que su cultura puede ser dividida. El conocimiento cultural de un informante es más que pedazos fortuitos de información. Por el contrario, su conocimiento está organizado en categorías, todas las cuales están sistemáticamente interrelacionadas con su cultura como totalidad.

El objetivo de la etnografía es utilizar un método de análisis que permita descubrir esta organización del conocimiento cultural. Se pretende, especialmente, evitar imponer categorías externas que veían un orden y patrones en vez de descubrirlos. El análisis etnográfico, es pues, la búsqueda de las partes de una cultura y sus relaciones tal cual son conceptualizadas por los informantes.

2. INVESTIGACION PARTICIPATIVA: INVESTIGACION Y CAPACITACION - PARTICIPACION.

Este capítulo se refiere a la segunda y tercera fase de la investigación, las que son: la devolución del diagnóstico del cual emergen la definición de problemas y el enfrentamiento colectivo a esa problematización para la búsqueda de soluciones. Para la puesta en práctica de esta segunda y tercera fase nos apoyamos en la metodología de investigación acción participativa. La puesta en práctica de la concepción teórica metodológica desarrollada anteriormente resultó en una racionalización y sistematización de un cuerpo teórico-práctico que llamamos "investigación-capacitación-participación".

Hemos entendido la investigación, capacitar y la participación como tres momentos solo lógicamente distintos, pero no diferentes o aislados de un mismo proceso, en el cual la profundización de cada uno de ellos nos ha llevado a comprender mejor su articulación interna.

El objeto principal de nuestra investigación se centró en los problemas identificados como tales por los mismos miembros de la organización, o planteados a partir de la implementación de las diferentes etapas propias de la investigación.

Este umbral de la investigación, el de identificar los problemas,

supone en muchos casos una destreza teórico-práctica consistente en problematizar la realidad de la organización, sus diferentes aspectos y situaciones. Este principio o criterio fundamental de nuestra investigación es lo que la ha convertido en intrínsecamente participativa. Simultáneamente comprendemos que la participación de los asociados no podría ser objeto de una iniciativa o actividad específicas, sino que se presentaba condicionada por la forma en que la investigación en sí misma participaba de la realidad de dicho sujeto social, de sus intereses y necesidades.

La gama de problemas sujetos a investigación, de acuerdo a este enfoque, se presentaba siempre amplia; su priorización solía venir dada por una cierta coyunturalidad de algún problema o por el papel determinante que algunos problemas jugaban dentro de un ámbito o estructura particular de la organización.

En muchos casos un problema era directamente sentido e inmediatamente identificado como tal por el socio; su aproximación investigativa podía ser entonces fácilmente llevado a cabo. En otros casos la identificación de un problema requería una indagación previa de la estructura de la organización y su sistema productivo.

Ante problemas de esta naturaleza, la investigación requiere por sí misma del componente capacitador para llevarse a cabo. Esto, sobre todo, cuando antiguos problemas ya no son susceptibles de soluciones tradicionales, o cuando problemas del cooperado exigen planteamientos y respuestas diferentes a su racionalidad, los cuales sin embargo pueden seguir siendo abordados sin desarticular ésta.

Los espacios de investigación abarcaron en un principio las diferentes áreas y estructuras del sistema de producción, de poder y de capacitación.

Pero en el transcurso del trabajo, tanto a partir de un afinamiento metodológico, la investigación se fue complejizando al tratar cada problema planteado como un "fenómeno total", en el que estaban involucrados de una u otra manera todos los aspectos de la realidad de la cooperativa.

Simultáneamente a este nuevo enfoque de la investigación se fue también operando un cambio sustancial en la definición de los problemas u "objetos" a ser investigados. En lugar de plantearlos desde una perspectiva profesional, desde la tecnocracia organizativa o contable, por ejemplo, los problemas fueron conceptualizándose cada vez más y con mayor precisión desde el punto de vista y la concepción del sujeto social.

Es obvio que este nuevo enfoque investigativo, participando él mismo mucho más cercanamente de la realidad del cooperado y de su

comprensión de los problemas, lo hace también a él mismo mucho más participante de una investigación, cuyo componente capacitador se encuentra más estrechamente y mejor integrado.

El objetivo último de la investigación no es sólo entender sino también resolver la problemática de la cooperativa y sus asociados; su participación de la investigación se orienta y completa en la capacitación. Al integrar al asociado en un proceso de investigación de sus propios problemas se logra que dicho socio desarrolle su capacidad de entender las nuevas condiciones de vida en las que se encuentra, sea capaz de aportar respuestas propias a los problemas planteados e investigados, y en el debate de las soluciones alternativas llegue a politizar sus estrategias de sobrevivencia.

En nuestra experiencia queda claramente establecido cómo los procesos investigativos y capacitadores se articulan en los problemas y problematización de la realidad de la organización. De tal manera que la capacitación de este sujeto social específico constituye a la vez una investigación sobre sus propios problemas y condiciones de existencia, que abarcarán desde los aspectos productivos hasta los más políticos-organizativos, pasando por los de la salud, la comercialización, la educación, sus relaciones con la sociedad y con el Estado.

Nuestra preocupación ha sido siempre la de lograr que las prácticas de capacitación se integraran al proceso y formas en el que el asociado produce y desarrolla sus conocimientos y técnicas, y al mismo sistema de socialización de ellos al nivel de la organización. Y para ello la capacitación se sitúa en los canales de comunicación propios de la organización productiva. Por otra parte era necesario que la capacitación formara parte integrante de las prácticas de desarrollo inscritas en las diferentes actividades de los programas implementados en el sector, evitando así toda disociación en un proceso en el que todos los componentes constituyen una dinámica unitaria. Para esto se ha definido los espacios o niveles de capacitación de acuerdo a los distintos estratos de la organización social y de sus relaciones sociales, llegándose a identificar así los principales ámbitos de la capacitación.

Si se ha vinculado la investigación a la capacitación fue por considerar que ésta debe fundamentalmente consistir en una actualización y desarrollo del conocimiento y tecnología de los asociados, de su saber y dentro de su propia forma de producir y socializar el conocimiento. Por esta razón el proceso capacitador se basa en la definición de los problemas y la búsqueda de sus posibles soluciones.

Nuestro trabajo como investigadores y capacitadores es colaborar en una definición de dichos problemas y en la indagación de soluciones, que sean también las propias de este sujeto social.

Ello supone dos fases lógicas estrechamente ligadas entre sí: una recuperación del saber tradicional en torno a cualquier realidad en cuestión y una actualización de dicho saber de acuerdo a las condiciones históricas de la sociedad.

Los eventos de capacitación, cuya eficacia acabamos de condicionar, desempeñan sin embargo una función importante en el proceso de capacitación cuando se encuentran dentro de una dinámica de grupo más amplia, donde las posibilidades de confrontación y debate pueden ser más propicias, y donde finalmente se pueden generar opciones y decisiones a ser asumidas y operativizadas de manera colectiva.

Por otra parte, en los eventos de capacitación o talleres, como le llamamos durante la experiencias, según las acepciones metodológicas, pueden cumplir un papel de gran interés en la medida que en ellos la capacitación (en su triple componente de definir problemas, producir conocimientos en torno a ellos e indagar posibles soluciones) adopta un carácter más socializado.

Y simultáneamente constituye una situación privilegiada para que el grupo organizado, sus representantes y dirigentes asuman la iniciativa y responsabilidad del proceso capacitador.

Las fases de este proceso de investigación-capacitación fueron las siguientes:

- Fase de problematización-motivación
- Fase de indagación y proposición por el grupo de las causas reales o neutrales del problema que se aborda.
- Una tercera fase adquiere siempre un carácter práctico y operativo, que se puede traducir en la fórmula qué hacer. En cualquier caso fue siempre importante que todas las soluciones y decisiones tomadas por los participantes tuvieran su alcance organizativo que al mismo tiempo que refuerza la cohesión del grupo efectúe una corresponsabilidad entre sus miembros.

Uno de los efectos de la capacitación es que ante los problemas que ésta enfrenta, pueda abrirsele a la organización un abanico de soluciones y posibilidades alternativas que no solo le permitan diversificar sus estrategias de supervivencia, sino también ejercer una capacidad de elección de aquellas más apropiadas tanto a su condiciones como a su proyecto de desarrollo.

Uno de los aspectos a destacar en el complejo proceso de investigación-capacitación fue el de historizar la realidad de la organización y sus problemas. Recuperar la historia de cada uno de sus componentes, y también la eventual historia de sus

soluciones, lo cual no sólo añade una comprensión más amplia y coherente de ellos sino que contribuye a que el mismo asociado se sienta y se constituya en sujeto de su propia historia y refuerce su calidad de intérprete de ella.

Insistimos en que el asociado y su organización productiva tome la iniciativa y responsabilidad de su propia capacitación. Este objetivo de nuestra propuesta de capacitación responde a la misma concepción que hemos tomado de ella, al considerar que es el asociado el sujeto de su propia capacitación. Por otra parte, nuestra tecnología metodológica se orienta también en esta misma dirección: que la capacitación endógena lo sea hasta sus últimas consecuencias para ser realizada por el mismo socio y llegue a ser así plenamente parte de la organización y de sus objetivos de desarrollo.

Esta finalidad del proceso de la capacitación, para que sea asumida por la gestión de la organización cooperativa se operativiza a partir, a través, de otro de sus objetivos y componentes: el organizativo.

El componente organizativo u organizador de la capacitación no sólo responde al objetivo de su socialización y a reforzar al sector asociativo tanto en su producción de conocimientos como en los procedimientos para operativizar su aplicación; responde también a la necesidad que sea la misma organización la que retome la iniciativa y gestión del proceso capacitador. En este sentido es siempre importante que dicho proceso genere capacitadores dentro del mismo sector, e instancias de capacitación bajo control y autónomas. Sería redundante explicar aquí cómo ciertos líderes y dirigentes cooperativistas pueden llegar a convertirse en los más idóneos capacitadores dentro de su sector.

II ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACION

De la selección del caso a la configuración de temas-problemas de investigación.

En este capítulo describimos las distintas etapas del proceso de investigación etnográfica que se sucedieron hasta tener una cantidad de información acumulada y registrada que nos permitiera desarrollar en profundidad un trabajo directo con los actores del caso de estudio respecto a las principales problemáticas que enfrentaba la organización.

El propósito de este capítulo es principalmente descriptivo, versus analítico, de manera de dar cuenta en síntesis de los pasos y procedimientos del proceso de investigación. Un análisis de la información recopilada se presentará luego en la presentación de los temas-problemas, durante la etapa de "taller".

1.- Etapa de selección del caso de estudio.

Paralelo al desarrollo del marco teórico y metodológico de la investigación se configuró un mapa de las posibles organizaciones económicas de cooperación susceptibles de ser estudiadas de acuerdo a los objetivos de la investigación. Para ello se tomó contacto con organismos de representación del movimiento cooperativo de Chile, los cuales prestaron una valiosa y desinteresada ayuda. Los organismos principales fueron Mingaco, una organización de comercialización de productos elaborados por cooperativas y talleres de producción económica popular; F y D, programa de desarrollo, organización No Gubernamental de apoyo al sector social de la economía; FECOT, la federación de cooperativas de trabajo afiliada a la CONFECOOP, el PET, Programa de Economía del Trabajo, organismo no gubernamental, y la cooperativa Liberación, una cooperativa de Ahorro y Crédito, a la cual están afiliados la mayoría de los talleres y cooperativas de trabajo del sector. Estas son algunas de las principales.

Se visitaron alrededor de 14 organizaciones de producción de la más variada índole, tanto en cuanto al tipo de estructura organizativa (familiar, talleres de artesanía, de mujeres, cooperativas, sociedades anónimas, y medianas empresas autogestionadas) como en cuanto a los productos elaborados (juguetes y muebles de madera, artefactos de cocina,

artesanía en lana, teñido de lanas, artículos de decoración en cerámica y otros).

En estas visitas se les presentaba la propuesta de investigación, se evaluaba el interés que despertaba la factibilidad de realizarla allí y se conversaba acerca de las características de la organización. La información que recogimos nos dio luces respecto a la dificultad de tomar varios casos de un mismo sector. Se constató que los talleres en general tienen poca o ninguna vinculación entre ellos, así como tampoco con la comunidad que los rodea. Son organizaciones de subsistencia, relativamente jóvenes (3 a 5 años de historia), con muy poca capacidad de asumir otros objetivos que no sean el de crear ingresos para la familia que compone el grupo.

Luego de un período de visitas de 2 meses donde asistimos más de una vez en los casos más interesantes, se tomó la decisión de realizarla en la cooperativa de trabajo MONIX, del sector oriente de la ciudad, en la comuna de Peñalolén.

Esta cooperativa fue formada en el año 1973 con un grupo de trabajadores de la antigua fábrica de juguetes Meyer. Al irse los dueños, el contador de esa fábrica les propuso la formación de la cooperativa.

En el año 1985 la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada se transforma en sociedad anónima cerrada. Razón social: Compañía Elaboradora de Productos de Madera MONIX S.A. El objeto principal de la sociedad es la producción y comercialización de artículos de madera: muebles y juguetes. El número de socios que conforman la sociedad es de 14 personas, básicamente las mismas que en el año 73 formaron la cooperativa. El total de personas que trabaja hoy en MONIX es de 39 personas, distribuidas de la siguiente forma:

- fábrica	30
- salón de ventas	6
- vendedores	2
- contador	1

2.- Etapa de entrada a la cooperativa MONIX

El período de entrada a la cooperativa por parte de las dos investigadoras podría descomponerse en dos procesos simultáneos: uno, formal de presentación a la directiva de la cooperativa y otro, más subjetivo y de más largo aliento, que fue desde nuestra primera visita hasta la aceptación colectiva de la investigación

y las personas que la llevaron a cabo.

El primer proceso de entrada formal a la cooperativa fue sin mayores dificultades. Tuvimos una acogida abierta, interesada y fluida con el presidente del directorio, quien

a su vez es el gerente de producción de la cooperativa: Luis Catalán. Siendo el presidente del directorio asumió la responsabilidad de presentarle nuestra propuesta, la cual fue aprobada sin mayores reservas.

En ese tiempo (marzo 89), la cooperativa estaba enfrentando un periodo de ajuste y reestructuración de su organización interna, por cuanto una intervención externa podía significar un costo de energía y derivaciones a las preocupaciones fundamentales del presidente del directorio. Asimismo, el compromiso de nuestra parte fue adecuar los objetivos de la investigación a las necesidades más urgentes de la cooperativa y a los propósitos que la organización, se estaba planteando en ese momento. Es decir, utilizar la investigación para favorecer el proceso interno de reestructuración organizacional.

Este fue nuestro primer pacto de negociación entre actores e investigadores, y que marcó en definitiva la orientación futura de la investigación. Nuestro interés como investigadoras fue cada vez el interés de la organización; es decir, tratar de resolver y desarrollar por un camino positivo los diferentes conflictos y/o aspectos que paralizaban el desarrollo de la organización. En otras palabras, nuestra orientación académica se abrió hacia un compromiso natural con la organización de apoyar y aportar a procesos que se llenaban dentro de ella mucho antes que nosotras supiéramos de la existencia de Monix.

En un principio insistimos con bastante frecuencia sobre nuestro interés de participar en alguna reunión de directorio o de socios de la cooperativa de manera de formalizar a través de nuestra presencia física en una instancia colectiva las razones y expectativas de nuestro trabajo en MONIX. Teníamos la sensación que mientras no nos vieran todos juntos en una misma reunión explicativa, el traspaso de información respecto a nuestra presencia en la organización, distorsionaba y alargaba el proceso de entrada y consolidación nuestro dentro de ella. Así fue. No fue posible dicha reunión, por lo que en un periodo no menos de dos meses se continuaba especulando y/o adivinando la razón de las visitas; conversaciones y entrevistas de estas dos mujeres en la fábrica. "Cómo les ha ido con la práctica?", nos preguntaba Nelsi luego de un mes y medio de comenzar nuestro trabajo de investigación. "Y ustedes que hacen

aquí, porque miran tanto y no preguntan nada?" nos preguntaba Juan. Esta confusión nunca fue aclarada explícitamente a los integrantes de la fábrica, y nuestra consolidación interna o aceptación grupal se dio principalmente a través de un lento proceso de creación de confianza a nivel individual primero. Fue lento no por lo dificultoso sino porque fue cara a cara, de encuentros individuales entre nosotras y cada uno de los trabajadores. La aceptación, justificación y apropiación colectiva de nuestro trabajo en MONIX se dio en la última etapa de nuestro trabajo: el taller.

Habría que destacar que el grupo de trabajadores siempre, desde el inicio de trabajo, tuvo una actitud de mucha confianza y entrega hacia nosotros. No hubo suspicacias que crearan conflictos entre nosotros y ellos en todo el proceso de investigación. Esta actitud de apertura de parte del grupo, facilitó mucho nuestro trabajo y creó las bases para una relación mutua de empatía, de confianza y creó expectativas respecto al aporte que ellos y nosotras podíamos realizar, para el mejoramiento de conflictos internos que enfrentaba la organización.

Nuestro primer contacto grupal con los trabajadores no tuvo gran relevancia en este proceso de entrada. Fue una reunión en el taller de unos diez minutos donde explicamos en que consistía nuestro trabajo. Nuestra entrada se consolidó a través de la relación real que se fue dando con cada uno de los trabajadores en forma individual a medida que nuestra presencia y estadía en la organización fue posibilitando encuentros, conversaciones informales y luego entrevistas.

La aceptación y apropiación colectiva de nuestro trabajo en la organización, se dio desde el inicio de los talleres grupales hasta su evaluación, es decir la última etapa de nuestro trabajo. Enfrentamos el taller con una buena base de relaciones bilaterales de confianza y simpatía lo que significó una interesada acogida y diversas expectativas en torno a los objetivos y resultados del taller. Fue un proceso combinado entre expectativas individuales y colectivas positivas respecto a los posibles puntos productos de nuestro trabajo.

3.- Etapa de observación - entrevistas.

El proceso de observación se realizó siguiendo la metodología etnográfica relativa a la observación participante y registro de información a través del diario de campo. Se priorizó en este proceso la calidad de la información frente a la cantidad, observar fenómenos que no

son, en su mayoría, cuantificables, entender el comportamiento humano y social de la cooperativa desde la perspectiva de sus miembros. A través de esta metodología etnográfica intentamos registrar la realidad de la cooperativa para reconstruirla a partir de los acontecimientos observados.

El proceso de observación nos permitió detectar la interacción social de quienes componen la organización en situaciones naturales, accedimos a información y fenómenos no documentados y por último nos permitió contextualizar y conservar la complejidad de los distintos fenómenos, procesos e interacciones sociales observables.

El proceso de observación participante lo iniciamos sin una pauta definida a priori en relación a qué observar. La idea era registrar todo cuanto sucedía con una amplia y diversa mirada: interacciones individuales, atmósfera del grupo, contexto físico, instalaciones, roles de las personas, organización del trabajo, medidas de seguridad, instancias colectivas, rutina diaria, estructura de poder, en relaciones con agentes externos a nivel de comercialización como también de apoyos eventuales en distintos rubros (financiero, estudios, asesorías, educación-capacitación), relación con el movimiento cooperativo y sus órganos de representación, etc.

El período de observación participante y registro en el diario de campo fue acompañado paralelamente de conversaciones informales con los trabajadores y gerencia, tanto para aclarar dudas y vacíos como para ir focalizando nuestra observación. Las oportunidades de conversación informales fueron utilizadas en su mayoría para recoger información respecto a la historia de MONIX y para conocer el lugar, rol y percepciones individuales de cada trabajador en la organización, tanto a través de su historia, como en el presente.

Reconstituir la historia de MONIX fue tarea difícil. Por un lado la memoria de los trabajadores puede ser calificada de frágil y gruesa; recuerdan los grandes e importantes acontecimientos. Los detalles y la participación de cada uno en el cotidiano de su organización no es registrada por ellos. Por otro lado el presente tiene una urgencia tal que es casi imposible trasladarlos al pasado y realizar un racconto. El presente es urgente porque se trata de la subsistencia y porque enfrentan conflictos internos que requieren de toda su energía y atención.

La observación y las conversaciones informales con el transcurso del tiempo las realizamos asumiendo alguna tarea definida por el jefe de producción. Resultaba para nosotros y los trabajadores más cómodo, natural y provechoso que

trabajáramos junto a ellos dentro de la fábrica que nos vieran "paseando y quitándoles tiempo". Por esto lijamos, pintamos, decoramos mientras observábamos, conversábamos y tomábamos nota de la vida cotidiana y de la historia de MONIX.

Habiendo acumulado un conjunto contundente y relevante de información a través de estas dos últimas herramientas concertamos entrevistas en profundidad con distintos personajes claves de la cooperativa. Entrevistamos al Gerente General Bernardino, al Gerente de Producción Luis Catalán, al jefe de producción del taller Nelsi Aranda, a dos socias, Carmen y Sra. Eliana, a un trabajador contratado Juan Lagos, al abogado que los asesoró en la formación de la sociedad Carlos Rubio y a un miembro del Directorio y asesor económico de MONIX Carlos Cruz de CERCAL.

Cada entrevista tuvo propósitos específicos y un marco referencial de información a conseguir, definir a priori de acuerdo a los hallazgos durante la observación participante. Podían ser en algunos casos vacíos de información, confirmación y profundización de información, reconstitución de acontecimientos claves desde la perspectiva de algún acto específico, configuración general de los roles y funciones que cumple cada una de las personas que integra la organización y por último la relación e influencia externa de organismos de apoyo. Las entrevistas siguieron pautas abiertas y flexibles, tornándose en algunos casos más en conversaciones que en entrevistas en el sentido estricto de la palabra.

Cada una de estas entrevistas fue grabada en su totalidad. Esto implicó un conjunto apreciable de información que finalmente fue un puente para la definición de temas-problemas a tratar durante la última etapa de taller de la investigación.

4.- Selección de temas-problemas. Introducción al taller

Los temas principales sobre los cuales trató el taller agruparon en torno a ellos los principales desafíos, problemas y conflictos que la organización estaba enfrentando en los momentos de nuestra investigación y que pudieron ser detectados a través de los instrumentos ya descritos (observación, conversaciones casuales, informales y entrevistas). Estos temas fueron cuatro: comunicación, organización laboral, cooperación y educación.

La comunicación sintetiza los conflictos más sentidos a nivel personal por cada uno de los trabajadores de MONIX. Podríamos distinguir dos distintos niveles de problemática

que se da en la organización por una deficiente comunicación. Una es las relaciones interpersonales y colectivas humanas entre los trabajadores y otro nivel son las relaciones de trabajo. En el nivel de las relaciones humanas individuales y colectivas nos encontramos con conflictos generacionales entre los socios de mayor edad y los trabajadores contratados que son en su mayoría jóvenes, distanciamiento generalizado entre los trabajadores en cuanto a personas y sus realidades específicas (situación familiar y otras), ausencia de un sentido solidario entre ellos, una nostalgia de otros tiempos "cuando eramos como una familia", el rumor y el "cahuin" como vehículo de comunicación entre ellos, falta de confianza para compartir aspectos personales por miedo "a la talla", y "el correo de las brujas", desde donde se cuela la información hacia los mandos medios y gerencia. Estos aspectos de la comunicación fueron, en general, los expresados con mayor vehemencia entre todos los trabajadores, y los que según su punto de vista dificultaban especialmente el trabajo y bienestar de todos en la organización. A nivel de relaciones de trabajo los problemas de comunicación son principalmente aquellos que tienen que ver con ausencia de y/o precariedad de canales formales y regulares de traspaso de la información y toma de decisiones. Esto afecta tanto el buen funcionamiento de la organización como también las relaciones de trabajo y personales entre quienes la componen.

La organización laboral era un tema especialmente vigente por cuanto estaban, al iniciar nuestro trabajo, experimentando con una nueva estructura organizativa de producción.

En términos generales este nuevo esquema organizaba el proceso de producción en varios departamentos (pintura, carpintería, tornería, muebles y armado y despacho) con sus respectivos mandos medios. El desafío mayor que involucraba este nuevo esquema organizativo era la capacidad de aquellos seleccionados para ejercer como mandos medios. Nos encontramos con una deficiente capacitación para asumir estos roles y sus responsabilidades, con poca claridad en el conjunto de los trabajadores respecto a sus funciones y especialmente respecto al nuevo sistema y sus consecuencias en las relaciones jerárquicas de trabajo. Era evidente que este proceso de reorganización no había sido acompañado por un proceso paralelo de entrega de información de su significancia, de discusión y capacitación, de manera de producir una apropiación del mismo por parte del conjunto de la organización. Por otra parte se detectaba una concentración de responsabilidades, toma de decisiones e información en la gerencia. Por último se percibía un sentimiento de incredulidad de los puntos positivos que

este nuevo esquema podría traer a la organización. Algo así como que "aquí se ha intentado y experimentado con todo y no cambia nada".

La cooperación era un tema que si bien conceptualmente no aparecía prioritario para los trabajadores, había un sentimiento generalizado de nostalgia de otros tiempos "cuando había participación, solidaridad y unidad entre los trabajadores". Una fuerza constante de la rivalidad entre contratados y socios ("dueños") y falta de participación de los trabajadores contratados en el conjunto de la organización. No hay una noción aprehendida del significado de los principios de la cooperación ni de sus consecuencias prácticas en una organización de producción; en cambio si existe un sentimiento positivo hacia ellos. No aparecían claras las razones de la opción por parte de cada trabajador de pertenecer a una cooperativa. Se la ve solamente como una fuente de trabajo sin connotaciones ideológicas específicas.

La educación tiene un valor especial para los trabajadores expresado principalmente a través de la necesidad de regularizar y completar la educación básica, y de capacitación para adquirir destreza en el trabajo. La experiencia en el campo de la educación en Monix ha sido irregular, costosa y poco fructífera. Irregular porque han sido esfuerzos acotados en el tiempo y discontinuos. Costosa porque implica horas y energías fuera del horario de trabajo y por último poco fructífera porque en su mayoría no han visto a través de ella un beneficio directo en términos personales como tampoco colectivos. Escapa a esta experiencia la de los dirigentes de la organización, quienes por iniciativa propia y también por la disponibilidad de tiempo han podido participar activamente en experiencias educativas que les ha significado un aprendizaje y enriquecimiento claramente adjudicable a ellos.

Se tiene la idea que el aprovechamiento de las herramientas que otorga la educación dependen exclusivamente de la iniciativa e interés individual. Es por ello que quienes tienen una buena experiencia a este nivel, sienten un gran orgullo personal, quienes no, una especie de sentimiento de frustración y derrotismo.

En la organización no se vislumbra una noción y concepción de la educación incorporada al quehacer cotidiano, se la ve más bien como instancia fuera de ella, en marcos más bien clásicos; una sala de clases y un profesor. En términos generales no se da un aprovechamiento de aquellas instancias naturales de la organización para alcanzar objetivos educativos que se propongan y que les interese. La educación se la ve como un gran valor y potencial pero que está fuera de sus alcances. Tanto porque el nivel de educación promedio

es muy bajo (quinto básico), situación que se ve difícil de revertir, porque no tienen los medios y el tiempo para acceder a ella. Se percibe también que el costo que le significa a cada trabajador "salvar el día", sobrevivir a un día de trabajo es tal, que no restan energías y fé para asumir otra actividad que les demande más fuerza y esperanza como sería la de participar en una experiencia educativa.

III. EL TALLER.

Organización y descripción de los temas.

De acuerdo a las entrevistas, observación y conversaciones, los temas seleccionados fueron los siguientes: Organización laboral, Comunicación, Cooperación y Educación.

Estos temas fueron enviados a la gerencia y subgerencia de MONIX donde en una reunión se aprobaron.

La metodología utilizada para el tratamiento de los temas fue pensada en forma participativa, de manera que los contenidos salieran a partir de las experiencias de los cooperados y trabajadores a través de diferentes dinámicas. También para facilitar mejor el tratamiento y ser coherente con lo planteado, se establecieron diferentes formas de estructurar cada uno de los temas y las sesiones.

El tema de la comunicación con el fin de que realmente se cumpliera el objetivo de producir un encuentro entre los trabajadores de la fábrica se decidió tratarlo por equipos de trabajo. Es así como se formaron 4 grupos: Pintura (con 7 personas), Carpintería y Tornería (12 personas), Muebles y Bodega (8 personas) y finalmente los que trabajan en Ventas (6 personas). Con esto trataba de que los equipos se afiataran, pudieran intercambiar ideas, propuesta, acuerdos, etc.

La organización laboral. Esta se pensó en una primera instancia trabajarla a nivel de los que tienen cargos de responsabilidad en la fábrica. Es decir gerencia, subgerencia y mandos medios que tienen a su cargo diferentes secciones. Esto con el fin de aprovechar esta instancia para formarlos y apoyar esta nueva estructura que había comenzado a operar desde hacía unos pocos meses.

Los temas de cooperación y Educación en cambio se proyectaron en sesiones conjuntas con toda la fábrica. Esto dado que la cooperación es un tema que atravieza lo que debiera ser el espíritu de la cooperativa, además para producir un encuentro entre los trabajadores de ambos locales (fábrica y ventas).

Para la convocatoria al taller hubo una motivación previa de hacer una invitación personal a cada uno, de poner carteles en su diario mural, etc.

Cada una de las sesiones, ya sea grupales o generales se dividía en:

- Primero una breve explicación de la sesión.
- Luego una dinámica donde en forma grupal trabajaban el tema.
- Una puesta en común de los trabajos grupales, y
- Finalmente algunas consignas de consenso y acuerdos sobre el tema tratado o algunas actividades que se podían implementar.

La duración de las sesiones variaban de 50 minutos a 1,30 hora; Las grupales se realizaron tomando 30 minutos del horario de trabajo. Las generales fueron los días sábados con un convenio de trabajo en la mañana. La asistencia especialmente en los grupales fue de un 90%, y en las generales como promedio podríamos hablar de un 60%.

En la primera sesión general se habló de los siguientes aspectos: El taller era una instancia para :

- Reunirse y tener un momento de encuentro diferente.
- Conversar sobre algunos temas que ayuden en las relaciones personales y de trabajo.
- Tener una posibilidad de intercambiar experiencias personales y de trabajo.
- Proponer ideas posibles realistas que se puedan llevar a la práctica.
- Pensar el sentido de trabajar juntos y de esta manera buscar como tener relaciones de cooperación entre nosotros.

Luego se expusieron los temas seleccionados y ellos fueron diciendo qué aspectos les interesaba en cada uno de ellos.

Con respecto a los temas propuestos, ellos resaltaban algunos aspectos:

La Comunicación:

- Relación entre la gente.
- Comunicación entre los cooperados para llegar a algo claro y transmitirlo.
- La falta de Comunicación (socios y contratados).

- El respeto de cada uno.-
- El rumor.

La Cooperación:

- En este tema se habló de la cooperación con respecto al trabajo (en el sentido de no pasarse cachos de una sección a otra. Es decir revisar las relaciones de cooperación en el aspecto laboral).

La organización laboral:

En este tema se habló de trabajar aspectos como:

- Formas de organización, planificación y evaluación en el trabajo.
- Definición clara de cada uno de los cargos, y sus responsabilidades.
- Proponer ideas posibles con respecto a lo laboral que puedan implementarse (mejorar la calidad del producto, etc.).

La Educación:

En este tema se habló de cursos de capacitación. También se vieron las posibles instancias y formas educativas.

Con respecto a la reacción por parte de los cooperados y trabajadores en relación al taller fueron:

En general les parecía útil, bonita la idea pero tenían bastantes dudas al respecto por malas relaciones entre "patrón-obrero", falta de compañerismo y cooperación, poco acuerdo y colaboración entre los gerentes, etc.

1. LA COMUNICACION

Al planificar el tema de la Comunicación los objetivos presentes fueron:

- Producir un encuentro entre los grupos de trabajo; esto con el propósito de abrir ciertos temas que si bien estaban latentes, no se verbalizan.
- Proponer los primeros encuentros entre ambos locales; Peñalolén donde funciona la fábrica y Vicuña Mackenna donde está ubicada la sala de ventas.
- Establecer un ambiente de apertura entre los trabajadores de la fábrica; (jefes, contratados, socios, etc.); esto con el fin de reeditar un clima de confianza del cual se hablaba que existió alguna vez.
- Revisar ciertos problemas por falta de comunicación con respecto a la organización laboral.

Los temas se trabajaron de la siguiente manera:

Primera sesión:

Se trabajó en cuatro grupos que correspondían a los de trabajo: (Pintura, tornería, Ventas y Muebles de Oficina).

La primera sesión era de una duración de una hora, tomando parte del horario de almuerzo y de trabajo.

Se comenzó en cada uno de los grupos recapitulando la primera sesión donde se había conversado de cada uno de los temas.

La actividad que se pidió fué la siguiente: Trabajar en dos grupos y hacer un dibujo que respondiera dos preguntas:

Cómo es la comunicación en Mónica ? y Cómo le gustaría que fuera ?

En general con respecto a la primera pregunta las inquietudes fueron:

- Problema de comunicación y diálogo entre "los de arriba" (especialmente el gerente) y los demás (especialmente los contratados).
- Poca vinculación entre los trabajadores de la sala de ventas y la fábrica.
- Falta de respeto entre los compañeros de trabajo en el sentido que no se revisan bien las cosas y traspasan el trabajo con

fallas de las cuales los otros tienen que hacerse responsables. Esto además de dificultar las relaciones, empeora la calidad del producto.

- Falta de claridad y de información con respecto a diferentes decisiones. Por ejemplo se establecen nuevos cargos, los cuales no se comunican a su debido tiempo; esto perjudica las relaciones laborales en la fábrica.

- También entre los problemas que entorpecen la comunicación están los bajos salarios. Esto, manifiestan algunos, mantiene la moral baja, no hay incentivos, "se anda con el ánimo malo".

- Dificultad de relación entre viejos (la mayoría socios) y jóvenes (la mayoría contratados). Hay diferencias de escolaridad, de concepción de las cosas, de percepción de la fábrica, etc. Esto hace que se enjuicien actitudes sin una apertura para entender los diferentes comportamientos.

- Foca presencia del gerente en la fábrica. Esto significa que la cabeza de la cooperativa se le conoce poco, aparece en contadas ocasiones. No se establece una vinculación afectiva ni un grado de identificación con quién ha sido nombrado.

- "El cahuín" o "el correo de las brujas". Los rumores son una forma de relación ya establecida. Las cosas no se hablan directamente. "Se habla o se dice que...." Esto provoca una desconfianza entre los compañeros de trabajo, lo que sigue fomentando las comunicaciones subterráneas.

Con respecto a la segunda pregunta cómo le gustaría que fuera la comunicación ? las respuestas indican:

Se ve un añoranza de alguna época donde las convivencias y paseos eran parte de la cooperativa y tendían a que la gente se sintiera parte de una familia, lo que se traducía también en una actitud frente al trabajo.

Hay un deseo de mejorar las comunicaciones de manera de que se suspendan las líneas divisorias entre jefes y el resto, entre viejos y jóvenes, entre socios y contratados.

Finalmente era también un trabajo de grupo el proponer las llamadas consignas de consenso o acciones posibles para pasar de la primera a la segunda situación. (Cómo es a cómo me gustaría ?)

Entre éstos se plantearon:

- Reeditar las instancias de esparcimiento donde se establece una comunicación diferente a la de trabajo. Proponer hacer convivencias, paseos, recomponer el club deportivo de fútbol que alguna vez fué una instancia de encuentro, además de apoyar

el desarrollo físico de los trabajadores. Incluso se nombran algunas posibles personas responsables para hacerse cargo.

- Se propone que los viejos, los más experimentados en el trabajo hagan una labor de formación a los recién llegados, a los más jóvenes. Que los viejos no se guarden datos o aprendizajes adquiridos con el tiempo (como hacer un juguete u otros). Esto garantizaría un aprendizaje más rápido, lo que se traduciría en la eficiencia de la cooperativa.

- Utilizar canales regulares de comunicación, como por ejemplo, ante cualquier cambio de personas, avisarlo oportunamente (previo a que se produzca). Ante cambios menores (informar a los mandos medios de manera que éstos informen a su grupo).

Entre los instrumentos para comunicar informaciones se rescata el diario mural que está en el casino, lugar donde todos los trabajadores almuerzan.

- Si los sueldos no se pueden aumentar, dar una explicación a tiempo, antes que el rumor se haya prestado para variadas interpretaciones.

Hay tres proposiciones concretas que podrían ser un comienzo para ir limando problemas de comunicación:

- La información oportuna, adecuada y clara.

- La capacitación por parte de los más viejos. Reeditar el espíritu de familia. "Yo enseño lo que sé, no lo escondo porque no estamos dentro de una competencia".

- Reeditar instancias que dieron resultados positivos (convivencias, paseos, deportes).

Una de nuestras apuestas era el de ir proponiendo pequeñas acciones con el fin de crear conciencia de la posibilidad de salir del estado de inercia y también de evaluar resultados.

Habría que destacar que en ventas, la sala ubicada en Vicuña Mackenna donde está el Gerente General, la encargada de comercialización, de bodega, vendedora, contador y dos ayudantes, vivió una experiencia diferente. En general ellos sentían que eran un mundo aparte dentro de MONIX, que no tenían problemas entre ellos y que las dificultades que tenían era producto principalmente de, de la relación la fábrica.

Entre los problemas que señalan es que los de la fábrica no reconocen ni los esfuerzos que significa el pagar los sueldos a tiempo ni el sacrificio de las horas extras. Esto genera rencor

en la sala de venta, donde se siente un espíritu de mayor sacrificio y compenetración con la cooperativa "hay que pagarle a la fábrica y nosotros esperamos". "El urgimiento de los pagos no lo entienden bien. Ellos sólo trabajan y cobran sus horas extras". Entre ellos sienten que hay una comunicación abierta, de confianza, donde la gente que llega se le incluye rápidamente.

SEGUNDA SESION

Considerando lo que había sido el desarrollo de las primeras sesiones en el tema de la comunicación, se planificó de la siguiente forma:

Se plantearon cuatro situaciones de conflicto, basándonos en los temas-problemas que habían tenido un mayor interés en la primera sesión.

Estos se referían a los siguientes aspectos:

1. Situación de comunicación entre los jóvenes y antiguos.

Hace unos días al llegar al trabajo le eché una talla al maestro carpintero y me dijo que era un insolente y desde ahí que no me habla y no me puedo acercar a él porque me ladra.

2. Situación de comunicación de las decisiones:

Supimos que un grupo de la fábrica pidió aumento de sueldo y que les dijeron que no; que era imposible. Esto corrió entre los trabajadores y nadie se explicaba cuáles son las razones.

Al ir a hacer una consulta al jefe de pintura me encontré con que lo habían cambiado, y empecé a recibir instrucciones del nuevo que nombraron.

3. Situación de comunicación con respecto al tema laboral.

Hoy nos llegaron 100 repisas que hay que entregarlas mañana. De las 100, 40 tienen defectos invisibles y pintura tiene que arreglarlas.

4. Situación de comunicación en relación a temas o situaciones de conflictos personales, de trato, de actitudes.

En la última reunión hablé de algunas actitudes y procedimientos en la fábrica que me molestaban. Después de la reunión me llamaron para pedirme explicaciones y me amonestaron.

- El Nino (gerente) llegó indignado que le había devuelto la última entrega y que MONIX había perdido un buen cliente. Dijo

que esto era una irresponsabilidad de todos los trabajadores de la fábrica, nos retó a todos diciendo que no aceptaba que esto se volviera a repetir.

Cada grupo trabajó estas cuatro situaciones diferentes, donde conversando durante diez minutos sobre el tema, tenían que llegar a dos posibilidades de solución práctica.

- 1) Con respecto a la primera situación en general las soluciones se orientan a un tratamiento individual del problema. Se habla de "acercarse, conversar, dar una explicación". Aunque también se proponen algunas medidas previas como sería: tener un poco más de conciencia y atención (los jóvenes) con respecto a la manera de ser, de los viejos. Además se insiste en que las convivencias son una ayuda para un conocimiento y por lo tanto un acercamiento.
- 2) Con respecto a la comunicación de decisiones se proponen: en el caso de cambios que primero se le avise a los afectados y que luego el gerente o al que le corresponda informe cada uno de las decisiones a todo el personal en forma clara y precisa. También con el fin de prevenir estas situaciones se proponen reuniones periódicas y hacer uso del Diario Mural. Esto implica una especial conciencia y predisposición de la gerencia y subgerencia de tener la intención de comunicar en forma oportuna cualquier decisión.
- 3) La comunicación entre las secciones: se propone rechazar el trabajo, no aceptarlo aunque por esta vez se perjudique la cooperativa. Como forma de prevenir esta situación se habla de las exigencias que tienen que cumplir los productos; Cuando se acepta y en qué condiciones se rechaza. También en relación a lo anterior debería existir en cada una de las secciones un control de calidad.
- 4) Con respecto a problemas de comunicación entre jefes y trabajadores. No se cuestiona tanto el trato porque se habla de estilos, de maneras de ser diferentes ya conocidas. Si con respecto al problema del amonestamiento, se habla de darle un apoyo al compañero; que sienta que los demás lo acompañan en la libertad de poder expresar sus opiniones. Se habla de que ese problema sigue existiendo y que debiera trabajarse un clima donde los trabajadores se sintieran acompañados y apoyados por el resto.

El caso de ventas fue diferente: se trabajó en base a una situación problema donde a cada uno se le pidió representar a una persona de la sala de ventas. (Por ejemplo al gerente se le pidió que hiciera el rol del encargado de bodega).

Ellos tenían 5 minutos para conversar y tomar una resolución al problema planteado. Este era: "a la encargada del pago de los

sueños Ana, la asaltaron en la mañana cuando iba camino a la fábrica, que hacemos ?"

Si bien en general no todos tomaron el rol que les correspondía (el gerente siguió de gerente), se observó una actitud de solidaridad, unión, una fórmula de enfrentar el problema en conjunto y de solucionar primero el sueldo de los trabajadores de la fábrica y luego ver que se podía hacer con ellos. Nadie culpó a Ana. No se produjo conflicto. La conversación se desvió hacia los problemas que existen en la fábrica a diferencia de ellos. Los acusan de no tener conciencia, cobran todas las horas extras. Falta jefe que los motive, que les haga ver la responsabilidad de todo el trabajo. NO hay conciencia, entregan mal el trabajo y no saben que eso significa pérdida. La gente nueva no ha vivido el proceso de MONIX, etc.

A pesar de todo, existe también un consenso y voluntad de producir un encuentro entre los de la fábrica y sala de ventas.

2. LA ORGANIZACION LABORAL

Este tema fue desarrollado durante tres sesiones a las que asistieron trabajadores con cargos o jefaturas, tanto de secciones productivas, de administración, así como de gestión general de la empresa.

GESTION Y ADMINISTRACION

Gerente General
Contadora
Encargada de Sala Ventas
Vendedora
Jefe de Bodega

PRODUCCION

Gerente de Producción
Jefe de Producción Jefe Sección Carpintería
Jefe Sección Pintura

A. OBJETIVOS

1. Identificar las funciones y actividades que llevan a cabo cada uno de los responsables de los cargos ejecutivos de la empresa.
2. Compartir las expectativas del grupo respecto a cada cargo, con la forma en que se desempeñan efectivamente.
3. Clarificar el concepto de Plan de Producción de la empresa; cómo se origina, ejecuta y evalúa.
4. Reconocer cómo se involucra cada cargo en el desarrollo del Plan de Producción y cómo éste "pone en movimiento" la organización de la empresa, expresada en el organigrama actual.
5. Identificar las tensiones a que es sometida la organización productiva por la demanda del mercado: propuestas públicas, clientes grandes (ventas por mayor) y ventas al detalle.
6. Socializar en el grupo que desempeña cargos ejecutivos, una visión global de la gestión, de la organización (estructura, funciones) y del desarrollo del Plan de Producción.

7. Conocer y aplicar a la realidad de MONIX el modelo de Información - Decisión - Control como procesos ejes de la gestión de la actividad productiva de la empresa en todos sus niveles.
8. Relacionar las potencialidades de procesos participativos de los trabajadores de MONIX con el modelo de Información - Decisión - Control para la gestión de la empresa.

B. METODOLOGIA

Para abordar este tema se siguió una secuencia de pasos, en cada sesión, similar al resto de los temas tratados en otras sesiones.

Primer paso.

Estimulación del diálogo grupal inicial sobre el tema; levantamiento de experiencias.

Primera sesión:

Estímulo : preguntas generadoras

Contenido: cargos y funciones de MONIX.

- Qué funciones se cumplen en cada cargo que ustedes desempeñan?
- En qué medida la descripción de funciones hecha por cada responsable del cargo corresponde con lo esperado de él para ese cargo?
- En qué medida se cumplen efectivamente las funciones que le corresponden a cada cargo?
- Qué relaciones se dan entre las funciones de los distintos cargos?

Delimitación de responsabilidades.

Segunda sesión:

Estímulo: gráfico del organigrama actual de MONIX.

Contenidos: Funcionamiento de la organización de MONIX movilizadora por el Plan de Producción. Niveles de participación en cada etapa del Plan. Flujo de la información.

Tercera sesión:

Estímulo: gráfico del modelo Información - Decisión-
Control para la gestión.

Contenidos: conceptos de Información, de Decisión, de
Control como procesos ejes de la gestión. Aplicación del
modelo a diversas experiencias vividas en MONIX.

Segundo paso:

Registro, ordenación y devolución del material aportado por
el grupo desde sus conocimientos y experiencias frente al
estímulo inicial sobre el tema.

Primera sesión:

El cuadro completo de cargos con descripción de funciones,
elaborados por el grupo, son presentados por escrito en el
papelógrafo para su análisis: surgen preguntas
complementarias y relevamiento de situaciones-problemas.

Segunda sesión:

La información y experiencias proporcionadas por el grupo
sobre el gráfico del organigrama, la elaboración y ejecución
del Plan de Producción, permitió problematizar el aspecto de
la participación.

Tercera sesión:

La comprensión de los tres procesos - ejes de la gestión
(Información - Decisión - Control) permitió al grupo hacer
una relectura de experiencias vividas en MONIX, desde el
punto de vista de este modelo.

Tercer Paso

Frente a situaciones-problemas identificados se llega a la
selección por consenso de "consignas de salidas positivas",
generadas por una "nueva mirada" centrada más en las
potencialidades de desarrollo y superación que en los
problemas mismos. También se da esto en combinación con
fantasías proyectivas positivas. Se acompaña con momentos de
síntesis grupal de lo aprendido en la sesión.

Primera sesión:

La revisión del desempeño de los cargos permite una

autoafirmación y mejora de la autoestima en cuanto al desempeño de roles-responsabilidades-cargos-funciones por el reconocimiento grupal. También se identifican disfunciones por sobrecarga o insuficiencias en el desempeño de los cargos. Hay búsqueda de causalidad en la estructura de la organización y en la preparación o formación del personal, más que en la descalificación o "búsqueda de culpables".

Segunda sesión:

Se produce una comprensión global de la estructura organizacional de la empresa. Intronección del valor de la Información, de la necesidad de una buena comunicación de ésta, especialmente para la elaboración del Plan de Producción. Se comprende la importancia de la participación de todos en generar la información necesaria para el Plan. Se asocia esto con los temas de la comunicación y cooperación, tratados en otras sesiones.

Tercera sesión:

Los participantes manifiestan su interés por reforzar la aplicación sistemática del modelo Información - Decisión- Control para la gestión habitual de MONIX. Descubren las potencialidades para la cooperación y la participación de todos en la gestación del Plan de Producción, en su ejecución, control y evaluación. Reafirman la importancia de esto en una empresa autogestionada.

C. ANALISIS

El tratamiento del tema: organización laboral (productiva) permitió llegar a las siguientes constataciones:

- 1) MONIX viven su actividad productiva marcada por una ambigüedad básica como resultado de la tensión entre valores difusos de cooperación (asumidos o sentidos por unos pocos socios) y relaciones de producción más propios de modelos empresariales capitalistas (especialmente hacia los "contratados" o no socios) donde la contratación de fuerza de trabajo genera plusvalía que en última instancia beneficia sólo a los socios-propietarios (en caso de liquidar los activos, por ejemplo). Complementariamente a esto se revela la percepción clásica de un "patrón" por parte de los contratados. Tarde o temprano, MONIX tendrá que deshacer casi "terapéuticamente" esta ambigüedad que ya está corriendo el riesgo de transformarse en una contradicción aguda que destruya sus potencialidades de desarrollo como empresa de cooperación autogestionada.
- 2) Tampoco hay procesos participativos en decisiones

claves que afectan la "identidad autogestionaria" como es la política de remuneraciones, por ejemplo.

- 3) Pese a lo anterior, los cargos de responsabilidad ejecutiva pueden recaer también en el personal contratado no-propietario de la empresa. A esto se suma un clima de declaraciones verbales sobre la cooperación, más que prácticas efectivas de participación.
- 4) El proceso de revisión de roles - responsabilidades- cargos - funciones mostró que los cargos se encuentran en personas idóneas, en general, pero todas ávidas de mayor capacitación.
- 5) Se destacan en el análisis de los cargos dos situaciones claramente disfuncionales: el Gerente General que desempeña con larga experiencia y conocimiento las funciones de MONIX, las funciones de su cargo, es una persona que "por desgaste" ya no cree en la autogestión, sino en dedicar su esfuerzo a crear una empresa privada de su propiedad. El Gerente de Producción que sí está comprometido ideológica y existencialmente con el movimiento autogestionario, desempeña su cargo con un diseño irracional. En efecto, la descripción de funciones y actividades que cumple mostró el síndrome de "hombre múltiple" desempeñándose en diseño de productos (juguetes y muebles) en adquisiciones, producción y ventas de muebles, amén de las funciones de programación, supervisión general de las secciones productivas, etc. propias de su cargo.

Estos dos cargos anómalos, por razones diversas, representan una situación muy grave ya que constituyen la cabeza ejecutiva de la empresa. Se puede aventurar que ambos personalizan en cierto modo la ambigüedad que se ha comentado.

- 6) Tanto el conjunto de los cargos como el organigrama de MONIX, muestran una empresa coherentemente dedicada a "administrar bien lo que hay" más que a proyectarse en nuevos desarrollos cuantitativos y cualitativos. Se puede afirmar que el "empuje empresarial" es débil y que en términos de potencialidades de desarrollo se está "marcando el paso".
- 7) MONIX puede requerir tanto para superar su identidad ambigua como para proyectarse en términos de desarrollo, un proceso sistemático y prolongado de apoyo que podríamos definir como de asistencia técnica formativa al menos en las siguientes áreas:

- Conceptos, métodos e instrumentos de gestión de empresas autogestionadas.
- Técnicas de diseño, ejecución y evaluación participativas del Plan de Producción
- Diagnóstico e intervención organizacional para impulsar la empresa hacia nuevos niveles de desarrollo.
- Formación de un equipo permanente encargado de actividades regulares de socialización y educación para la cooperación y la autogestión.
- Capacitación práctica (aprender-haciendo) en el modelo de Información - Decisión - Control para una gestión participativa y de cooperación en la empresa.
- Proporcionar cohesión de equipos a quienes desempeñan cargos ejecutivos y jefaturas de secciones productivas.

3. LA COOPERACION

La cooperación es un tema que atraviesa los otros. Estamos en una organización de cooperación por lo tanto, no debe perderse la perspectiva de que en cada uno de los temas está presente una concepción de cooperación.

Los objetivos al tratar la cooperación como tema específico fueron:

- Abrir un espacio de diálogo donde se converse acerca de lo que se entiende por el concepto de cooperación.
- Crear instancias cotidianas donde el fenómeno de la cooperación esté presente.
- Revisar lo que pasa con la cooperación al interior de MONIX.

Con este fin es que organizamos el trabajo de la siguiente forma:

- Se trataría en forma general, es decir participarían los trabajadores de ambos locales: fábrica y ventas. Esto con el fin de que se produjera un intercambio colectivo respecto a las visiones de la cooperación como organización.
- El trabajo lo haríamos en el centro El Canelo de Nos, fuera de Santiago con el fin de tener un tiempo de recreación y convivencia.

La sesión contenía:

- A) Una primera parte de ejercicios corporales donde se viera la

idea de cadena, de conformación de grupo, de enlace.

El ejercicio era:

Tomarse de las manos e ir enredándose hasta quedar en el centro. Luego con los ojos cerrados desenredarse teniendo conciencia del resto de los compañeros.

En general manifestaron haber sentido una sensación grupal, aunque también un poco de temor al cerrar los ojos.

B) La segunda parte era un trabajo con refranes. Los refranes son dichos populares, utilizados frecuentemente para simbolizar actitudes, acciones, etc.

El trabajo consistía en juntarse en grupos de 5 a 7 personas y de acuerdo a la pregunta "Cómo ven la cooperación en MONIX?" elegir un refrán que sea representativo del grupo y mostrarlo a través del cuerpo. (mímica, sketch). El grupo tenía que adivinar el refrán que se está mostrando.

Algunas de las respuestas fueron:

La unión hace la fuerza, donde se rescataba las instancias de cooperación existentes en MONIX "no podríamos haber levantado la empresa después del incendio". Si bien NO existe lo óptimo, pero hoy "podemos estar pateando pero a los cinco minutos si le pasa algo a un compañero estamos todos para ayudar".

A quien madruga Dios le ayuda: Trabajar el problema de los horarios que sería la entrada de la mañana donde indigna ver el retraso de la gente y también aprovechar otros momentos, horarios fijos para compartir y ponerse de acuerdo (hora de almuerzo).

No hay peor sordo que el que no quiere oír: Se habla de que en situaciones laborales ocurre que hay personas "que se dan vuelta, que dicen ya...ya y no salen de ahí". Es decir falta de cooperación en la fábrica, principalmente en el aspecto laboral.

Luego de mostrar los refranes se produce una conversación en torno a los siguientes puntos:

- Uno de los factores que algunos sienten que influyen es el factor económico, al tener esa falta de incentivo, los trabajadores no progresan, "se quedan". "No buscan algo más".
- Se habla de que tal vez la cooperación a nivel humano se da porque existe preocupación y ayuda por cada uno

de los compañeros, pero no así a nivel de trabajo donde piensan que está fallando. No existe la conciencia de colectivo frente al trabajo. "En vez de darse cuenta que las cuestiones están malas" se van componiendo, parchando, tapando los errores.

- La forma de trato y cómo se dan las relaciones, es otro de las razones que dificultan la cooperación; por ejemplo la capacidad de decir las cosas directamente y no enterarse por otra persona "te vieron haciendo esto", como si las personas no fueron capaces de decirte : "oye lo estás haciendo mal o hace esto.....no siempre por abajo".

- Se habla de que los trabajadores sienten que ahora a diferencia del año pasado, hay un relajo en el trabajo, a diferencia de los mandos medios y jefes que se sienten recargados, se habla de que hay una mala comunicación lo que influye en la cooperación, o que "la gente está acostumbrada a que la anden vigilando para trabajar". Esto significa que no existe la conciencia del deber que tiene que cumplir cada uno.

Al parecer influye en esto la nueva estructura que se le está dando a partir de este año, lo que significa que aún están adecuados a que el Gerente de Producción les organice a cada uno el trabajo. Por lo tanto la cooperación en este caso está ligado al tema de la organización en la producción. Existe un consenso de que la cooperación a nivel personal y humano existe, pero que a nivel de lo laboral falta mucho.

- C) La tercera etapa del trabajo consistió en encontrar un refrán o un dicho común, que refleja lo que se quiere con respecto a la cooperación;

Entre las frases que se propusieron estaban:

- La unión hace la fuerza.
- Uno para todos, todos para uno.
- Queramos nuestra segunda casa.
- El futuro está en nuestras manos.
- Construir es mejor que destruir.
- Haga ahora lo que no va a hacer mañana.

La frase que se eligió "es la unión hace la fuerza", pero además se propuso el dar algunas ideas concretas que ya se pudieran ir implementando:

- Realizar convivencias y también hacer algunas actividades para acercar a las personas de la fábrica

con las del salón de ventas, entre los que existen ciertos malos entendidos producto del poco contacto.

A la proposición de establecer un comité para trabajar el tema de la cooperación existen dos posiciones: una que dice que ya existen los suficientes comités donde se pueden canalizar estas inquietudes (Comité de Bienestar, organizadores del paseo, club deportivo), la otra "que nunca está demás que todos tengan iniciativas y participen".

- Se habla que la cooperación debiera ser algo permanente y que para esto podría existir un grupo, que se quedara con este tema, que lo recordara, y que fuera proponiendo dentro de las instancias, actividades que ayuden a la cooperación. A este grupo que podría ser el de la cooperación o "la unión hace la fuerza" le correspondería organizar actividades y conversarlas con los otros comités. Se ofrece una persona de ventas y tres de la fábrica para conformar el equipo.

Con respecto a la evaluación de la sesión se destaca como positivo los ejercicios donde los más antiguos "dejen salir al niño que tienen dentro y los más jóvenes se dispongan a trabajar con los mayores". Existe un anhelo que esto que se inició prevalezca y que el dicho "la unión hace la fuerza" esté presente.

4. LA EDUCACION

Al tratar el tema de la educación, partimos recordando y recapitulando los principios cooperativos. Esto con la finalidad de que los temas educativos a trabajar tuvieron como marco el hecho que estamos en una organización de cooperación.

OBJETIVOS

- Recordar que estamos en una organización de cooperación que hace que se tenga una determinada concepción sobre la educación.
- Poder poner en común la concepción que los cooperados y trabajadores tienen, al hablar de la educación.
- Detectar las necesidades y aspiraciones que cada uno tiene respecto a la educación.

- Buscar en conjunto momentos o instancias educativas no percibidas por ellos que pueden ser aprovechadas desde una perspectiva educativa.
- Planificar actividades realizables dentro de las instancias educativas detectadas.

La sesión se trabajó de la siguiente forma:

A) Revisión y agrupación de los principios cooperativos.

Los trabajadores fueron enumerando los principios que ellos consideraban que debieran estar presente en una organización de cooperación: solidaridad, progreso, participación, democracia, comprensión, libertad, recreación, unidad, compromiso, aceptación, lealtad, comunión, cumplimiento, compañerismo, decisión, organización, amistad.

Estos principios se agruparon en tres grandes llamados principios madres, es decir que contenían a los otros: solidaridad, cooperación y democracia.

Se discutió de cuáles serían los principios que tienen más relación con lo económico entendiendo que no son separables de los otros: La equidad.

La propiedad colectiva del capital y de los medios de producción. Aquí se veía el valor que se le da al trabajo, versus un valor que se le da al capital. "El capital es de todos, no se trabaja para otros sino para nosotros mismos".

B) El segundo punto era dentro de esta perspectiva de la cooperación que cada uno dijera cuales eran las aspiraciones o necesidades educativas.

Previamente presentamos una clasificación a modo de orientación.

E. Básica o Media.
Formación Técnica
Capacitación de dirigentes o de grupos.
Otros.

Esta clasificación fue hecha de acuerdo a ciertas cifras y datos que manejábamos en el proceso de la observación y entrevistas.

C) El tercer punto eran las instancias educativas. Estas fueron reconstituidas con los cooperados, explicando previamente que significa cada una de ellas y dando algunas explicaciones que les ayudara en esta recapitulación.

- Reuniones
- Diario Mural
- Comité
- Convivencias
- Votaciones
- Otros

D) La cuarta etapa consistió en un trabajo en grupos donde debían elegir una de las instancias y proponer una o varias actividades que tuvieran un objetivo preciso y una actividad para el cumplimiento de ese objetivo.

Grupo # 1.

Diario Mural :

La realización de un diario mural en el casino, que contuviera información laboral, social, individual. Además que sirviera para capacitar al colectivo con respecto a problemas puntuales (relacionados con MONIX), o a nivel general (relacionados con el país).

Se propone la formación de un comité encargado de esta información general.

Grupo # 2.

Convivencia-Recreación.

Se propone reeditar estas instancias invitando a participar a todos a campeonatos internos de (damas, ping-pong, rayuela, ajedrez, bingo, etc.).

Para esto se requiere que el comité creativo en conjunto con los otros impulsen y concreten estas iniciativas.

Grupo # 3.

Comité de bienestar. Las actividades del comité serían el organizar con el suficiente tiempo rifas para juntar fondos para el paseo de fin de año.

También se propone la idea de organizar una biblioteca que podría inaugurarse con el aporte de un libro por persona.

Grupo # 4.

Las votaciones.

Aprovechar en general y en concreto, en este mes, de preparar a la gente en una reunión, foro, etc. con el fin de que aprendan a votar.

Estas cuatro proposiciones fueron aprobadas por todos los participantes e incluso quedaron también responsables encargados. El tratamiento del tema de la educación permitió llegar a las siguientes constataciones:

- Las organizaciones de cooperación no tienen un perfil claro para los trabajadores de MONIX. Los trabajadores no tienen una visión clara de la diferencia entre una cooperativa y una fábrica. Intuyen ciertas diferencias. Los principios que fueron dando tenían más bien relación con el sentido común y con la calidad del ambiente de trabajo que debiera existir para cualquier grupo humano.
- La concepción de educación que se tiene es la tradicional. Educación se refiere a completación de estudios o a cursos dictados por un profesor.
- Existe una apertura y predisposición positiva a entender lo de aprovechar las instancias educativas naturales a la organización. Incluso les parece un camino posible.
- Al trabajar en proposiciones concretas se ve una fácil y rápida asimilación a la concepción de aprovechar las instancias educativas que se dan durante las horas de trabajo.

5. EVALUACION

En la última sesión del taller se realizó una evaluación informal lo que fue acompañada con una pauta evaluativa individual.

En términos generales se evaluó positivamente la experiencia del taller. Especialmente se destaca como una oportunidad única para ellos de compartir abiertamente sus opiniones entre iguales, convivir en un ambiente de confianza, resolver conflictos antiguos de comunicación que no se habían explicitado hasta ese momento y como una oportunidad de aprendizaje enriquecedor para todos los trabajadores. Muchos de ellos sintieron que sus opiniones eran escuchadas y valoradas por el resto de los compañeros. Se produjo un acercamiento y se llegaron a soluciones e ideas concretas y realizables para mejorar viejos problemas que la organización enfrentaba. En términos negativos se destacó la baja participación de algunos compañeros y especialmente la del nuevo presidente de la cooperativa. Están interesados en continuar el trabajo y crear comisiones internas que sin apoyo

externo puedan tomar la iniciativa de estimular y promover instancias educativas al interior de la cooperativa.

V. RESULTADOS DE LA OBSERVACION Y ENTREVISTAS

Descripción:

Mónix a partir de 1985 tiene como figura legal una sociedad anónima cerrada, elaboradora de productos de Madera, sin embargo la organización interna que ellos se dan obedece a los principios del cooperativismo.

El número de socios que conforman la sociedad es de 14 personas. La sociedad es dirigida y administrada por un directorio compuesto de cinco miembros titulares y cinco suplentes.

Duran dos años en sus funciones y pueden ser reelegidos indefinidamente.

Deberán reunirse cada tres meses.

El total de personas que trabajan en Mónix, aunque este número varia de acuerdo a las demandas de trabajo, es de 39 distribuidos de la sgte. forma:

Fábrica = 39

Salón de ventas = 6 peronas

Vendedoras = 2 personas

Contador

Mónix tiene dos locales; la fábrica ubicada en Peñalolen que consta de un galpón, una pequeña oficina de construcción de madera y una pieza donde está ubicado el casino.

En el galpón se ubican los que trabajan en contacto con la pintura, luego sin que medie una puerta, están los que trabajan principalmente en muebles, armados de juguetes, en este mismo lugar, subiendo unas escaleras hay una pequeña oficina donde se ubica el encargado de bodega, que es quien entrega los materiales para el trabajo. Ahi está el libro de firmas para indicar la hora de llegada y salida de cada trabajador.

Luego viene la sección maquinarias, con una separación también abierta donde se encuentran los que trabajan con el torno y con otras máquinas. El galpón es sencillo y cuenta con las mínimas necesidades para el trabajo; en el invierno es frío ya que no tiene ningún sistema de calefacción. Por otra parte esta planta al parecer no es hoy día funcional a las necesidades de producción que la empresa debe satisfacer. El aumento de la venta de muebles hace necesario una redistribución física de las distintas áreas, con una racionalización en la ubicación física.

La oficina es una casa de madera donde se ubica el gerente de

producción y una secretaria y hay una sala grande donde se decoran los juguetes y también se guardan artículos que son despachados.

El casino es una pieza pequeña con tres o cuatro mesas grandes, bastante fría donde los trabajadores toman su colación al medio día.

Dentro de este sitio hay otro taller productivo y también está el lugar de trabajo de un escultor.

El estado de situación de Mónix al 30/05/89 es el siguiente:

activo: \$ 19.712.472
pasivo: \$ 15.263.217
Patrimonio o capital: \$ 4.449.255

Por lo tanto según un diagnóstico financiero se concluye que la situación patrimonial de la empresa es aceptable.

Con respecto al estado de ganancias a la misma fecha las cifras nos entregan lo siguiente :

Ventas neta	:	\$ 19.283.379
Costo de los bienes vendidos	:	12.837.669
Gastos de administración y ventas	:	3.916.469
Depreciación	:	----
Gastos financieros	:	1.800.000
Utilidad antes de impuestos	:	729.241

Por lo tanto la contabilidad, considerando el margen de utilidad bruta es igual a 33,42 %. Este índice muestra la utilidad generada por las ventas de la empresa después de reducir los costos de producción de los bienes vendidos y es un indicador de la eficiencia en las operaciones así como también de la forma en la cual se fijaron los precios de venta de los productos.

1. Historia: Los socios de Mönix.

Venían de una de las fábricas más grandes de juguetes que había en Chile; sus dueños eran don Ernesto Meyer y Cía Ltda. Cuando se produce el cambio de Gobierno y asume como Presidente Salvador Allende, apoyado por un conglomerado de partidos, agrupados bajo el nombre de Unidad Popular, se produce un pánico entre los empresarios chilenos y muchos de ellos abandonaron el país. Este es el caso de los Meyer: dejaron entonces la fábrica a cargo de dos administradores, un contador y un abogado, con la intención de volver después de un tiempo y hacerse cargo de la fábrica. "Le tenían terror al momento político que se vivía". No volvieron al país y luego de un año encargaron las gestiones para vender. Los dueños de la juguetería Grau, otra fábrica grande e importante del país, estaba interesada. EL problema era que los trabajadores no tenían seguridad de si en esta nueva empresa ellos podrían ser recontratados y quedarse trabajando. "Ellos decidieron vender, pero no pensaron que iban a hacer con nosotros ya que el que la iba a comprar era juguetes Grau, quienes, nos echaban o traían personal de su empresa".

En ese momento el contador que tenía conocimiento y convencimiento de lo que el cooperativismo podía entregar, les propone que se organicen en una cooperativa de trabajo: "Sigo siendo un convencido que el cooperativismo, el esfuerzo de los hombres que trabajan para si mismo es superior a lo que puede formarse cuando trabajan para los demás o sea sin patrón". "No es lo mismo trabajar para otro que trabajar para uno".

La forma en que se hizo fue que Don Fdo. y la Sra. María, los encargados de la fábrica, decidieron darles la indemnización más un premio para cada una de las personas, por los años de servicio. "No tuvimos necesidad de recurrir a los juzgados del trabajo. En ese tiempo había mucho problema de tomas y huelgas, el cordón Vicuña Mackenna fue famoso por las huelgas. Nosotros nunca nos metimos en nada, estábamos acostumbrados a otro trato, no teníamos ningún tipo de organización. Además que Dn Fdo. y la Sra. María no habían sido el típico patrón abusador explotador". Por lo tanto según se desprende de las voces de los trabajadores, eran un grupo independiente, que no participaba de las asociaciones u organizaciones de trabajadores que en ese momento se agrupaban por sectores bajo los llamados Cordones Industriales.

Reunieron 10 trabajadores que estaban de acuerdo y con Dn Fdo. que se hizo socio de la cooperativa, la formaron. "Seguimos trabajando un tiempo en la misma Empresa, que quedaba ubicada en Vicuña Mackenna 1416. Dn. Fdo. fué el primer gerente. Se nos dieron todas las facilidades, algunas máquinas, materia prima, hasta espacios para trabajar.

La situación al parecer después del 73 no fué fácil. "El boom del juguete de madera pasó y ya no se hacían las colas inmensas para comprar juguetes.

Las cooperativas que se crearon en ese momento no respondían a un interés del gobierno por fortalecer esta forma de economía sino más bien por deshacerse de las llamadas empresas del área social (empresas estatizadas, requisadas, intervenidas por el gobierno de la U.P.), las cuales los grupos privados no iban a interesarse en comprar por sus problemas financieros y por el atraso tecnológico. El gobierno crea las cooperativas de trabajo con el fin de que los trabajadores con cargos a sus indemnizaciones adquirieran esas empresas. "El resultado de todas esas cooperativas fué pésimo, ya en el año 81 no existía ninguna, porque el gobierno les dió la fórmula para comprarlas, pero no les ofreció ningún apoyo. Los tiró a la calle".

Bajo ese panorama político y económico nace la cooperativa Mónix, por lo tanto su comienzo no era fácil, bajo un gobierno que no contempla las cooperativas como organizaciones que tengan algo que aportar a la economía de este nuevo gobierno". "Como la situación cambió, empezamos a contactarnos a buscar relaciones y llegamos hasta el Ministerio del Interior, ahí hablé con un señor de apellido Ruiz, le explicamos todo el problema y nos contestó "Sabe, las empresas chicas son un cacho para el Gobierno". Partimos.... que otra cosa podíamos hacer".

Luego cambiaron de local a través de contactos llegaron a Peñalolén a una corporación de acción social de donde los vecinos asesorados por la parroquia formaron una centro de capacitación laboral. "habían talleres de tejidos, cerrajeros, ahí nos arranchábamos en el galpón grande, empezamos a trabajar, con nuestras máquinas y con otras que encontramos ahí y que eran de la Corporación de Acción Social de Peñalolén. Nosotros por el galpón y las máquinas teníamos que pagar, un aporte, no un arriendo".

Luego en el año 1984, habiéndose producido un cambio en la gerencia; se ve la necesidad de crear un departamento de ventas. "Se vió que era necesario crear un depto de ventas, se creó un depto, se contrató una persona a cargo, ayudado por muchos cercanos, en ese tiempo estaban con un señor que nos tomó mucho cariño y nos ayudó mucho, el financió la sala durante un tiempo. Ahí empecé a entender más lo que era la venta, la comercialización. El primer local fué en Carlos Antúnez, luego buscamos el local donde estamos ahora".

Pero en el momento que comenzaban a funcionar con mayor infraestructura y a tener un desahogo, les sobrevino lo que cada uno recuerda como una gran tragedia.

"No quedó nada. "Se quemó todo", en eso todos coinciden. Lo que no parecen recordar con tanta precisión es la fecha. Algunos dicen: "parece que hace como tres años"; "si no me equivoco el

84, 85. L. amyoria lo recuerda el año 85. Luis nos aclara: "Fue el 3 de Abril de 1986".

Los trabajadores esa mañana como de costumbre llegaron a su trabajo. La forma de enterarse fue tan violenta como el incendio. "Esa mañana llamé mi comadre para decir que se había quemado una fábrica en Arrieta. Luego me subí a la liebre 41. En eso me encuentro con un amigo que me dice: pa donde va? pál taller. El taller no existe, se quemó todo.

Para Nelsi no fue muy distinto. "Cuando me iba a bajar de la micro, el chofer me dice, no se apure tanto oiga si se incendiaron anoche; yo le dije no se bromea con eso iñor, como se le ocurre, la bromita que me está haciendo; si es verda, me dijo. Cuando yo miré veo todo en el suelo".

La señora Eliana tampoco fue informada antes: "Ese día no escuché las noticias. Me bajé y me extrañó ver tanta gente afuera. En eso corre un niño y dice, señora Eliana nos incendiarnos".

Los únicos que vieron casi todo fueron Luis Catalán y Luis Jerez "porque ellos dos viven aquí cerquita". Pero nada pudieron hacer para detenerlo.

El esfuerzo, la dedicación de esos años se veía en un montón de escombros. "Todos llorábamos". "Hombres y Mujeres".

Pero también sacaron fuerzas y se pusieron en la tarea de reconstruir la cooperativa. Nelsi inmediatamente se ofreció para traer sus máquinas. "Vamos a buscarlas. Yo por fortuna tengo dos serruchos y dos tornos y los traigo. Otro compañero que no era socio, sólo trabajador trajo también un serrucho circular". El maestro Pinocho armó su galponcito y al mes ya estaba trabajando.

Otras cooperativas ofrecieron su apoyo; arreglaron máquinas, donaron capital. Nosotros pedimos un préstamo a la cooperativa Liberación para construir el galpón. Lo hicimos en dos etapas, primero en el año 86 costearon la primera parte. Nosotros los trabajadores en trabajos voluntarios hicimos todo el cierre los Sábados y Domingos. El 90% participó.

A la pregunta de cómo? Nelsi nos mira y nos dice: "La familia cooperativa es muy grande".

"Eso si que quedaron con algunas deudas. No tenían nada asegurado. Cobraron una póliza de un millón y medio. Los sueldos se estancaron durante tres años". Nos favoreció mucho que teníamos el local de venta y nos habían quedado unos 6 o 7 millones en el inventario de fin de año. En ese tiempo estábamos recién empezando con los muebles".

Sobre el motivo nadie puede dar una respuesta muy precisa. Sólo se sabe que "el día anterior vino la alcaldesa donde Mario y nosotros la recibimos. La fábrica la soplamos esa noche. Al día siguiente trabajamos hasta las 18.15. Yo hice parar antes a la gente, limpiamos bien y cada uno en su puesto seguimos trabajando para que viera la fábrica limpia, como debe ser... Como a las 7 más o menos yo la despedía afuera. Cuando volví al otro día estaba todo en el suelo". Los únicos datos son los de los bomberos y carabineros. El incendio se debió a un cortocircuito.

El incendio retrasó e hizo que tuvieran que comenzar todo de nuevo. "El incendio nos dejó a brazos cruzados".

Hoy, han levantado nuevamente la cooperativa que tiene una figura legal de sociedad anónima, que sigue principios cooperativistas:

La planta construida luego del incendio en 1987 no es hoy día funcional con las necesidades productivas de la época. El aumento de la venta de muebles sobre el total de ventas, hace necesario una redistribución física de las distintas áreas de la producción con una racionalización en la ubicación de las maquinarias.

Lo que sí es claro es que Mónix pese a todas las dificultades a todos los problemas ha salido adelante y ha crecido. "Los que conocimos a Mónix en la década pasada, no nos hubiéramos imaginado ver a Mónix con lo que vende hoy día. Mónix era una empresa pobrísima, su preparación baja, quizás la más baja del sector. Hoy día está en otra situación sus posibilidades de negociación son mayores que hace 10 años".

2. Participación

En un principio cuando comenzó la cooperativa, el actual gerente nos dice que pese a que el reglamento de las cooperativas tiene muy claro cual es la participación que cada socio debe tener "se crearon problemas de la propia inexperiencia, discusiones, exceso de asambleísmo, reuniones sin sentido". El a diferencia de algunos dirigentes a nivel nacional piensa que no todo se traduce en "tener que participar, pedir cuenta al gerente". El piensa que si bien los socios tienen derecho a saber, "ellos eligen sus autoridades, ya hay un grado de participación, que eso es importante, eligen al presidente, al secretario, al Directorio, y éste es el que decide las políticas de la empresa, pero no puede la asamblea estar permanentemente interfiriendo en la labor de las personas que fueron elegidas, ellos darán cuenta cada semana o cada tres meses de su gestión, pero no a cada rato, porque hay un tiempo elegido y luego darán cuenta de su gestión, y ahí verán si fue buena, si los reeligen o salen".

Pero al parecer el fenómeno de la participación oscila entre un grupo de socios que les cuesta asumir responsabilidades, que tienen poca capacitación y también poca intención de someterse a

un proceso de capacitación que implique una toma de responsabilidades futura". Se tienen miedo a ellos mismo, tienen miedo de ir a una parte y no saber. Unos dicen es que ya estoy viejo, no voy a aprender, se sienten cohibidos, si hay dos personas que saben más en el grupo, ellos se sienten que no van a poder captar nada. Ellos lo dicen. Ellos piensan que en un curso en vez de aprender van a hacer el ridículo".

En las reuniones pasa lo mismo, sólo unos dos o tres son los que hacen preguntas, aclaran dudas, entregan su opinión. "Hay socios que no les gusta hablar de nada. Algunos dicen dos o tres palabras y no hablan más. Algunos hablan todo el día, pero si les hacen preguntas, contestan que no se acuerdan". Creo que tienen miedo de hablar, de aclarar las cosas cuando tienen que aclararlas, miedo de defender sus derechos propios. Yo siempre peleé con mis jefes, a favor de la gente y a la vez el mío".

La sensación es que cada vez las decisiones se centran en unos pocos y no se ha encontrado aún la fórmula donde cada uno de los socios tenga una participación real más allá del directorio y de su trabajo, "yo pedía que los mandos medios de la empresa tienen que tenerlo los socios, no los contratados. Quién va a cuidar más de los intereses de la empresa que uno que la inició, pero todos se quedan callados. Por ejemplo, yo andaba en todas, de carrera para acá, de carrera para allá, a veces estaba en el fondo entregando materiales y trabajo. Incluso estas dos personas se encuentran muchas veces con una saturación de responsabilidades y trabajo. "Yo me estoy encargando de muchas cosas, me están cargando mucho la mata. estoy preocupado de lo que es la producción, encargado de todo lo que es la venta de muebles; está todo en mis manos, tanto a nivel de dirigentes como a nivel de entidades de ONG del sector, porque como Mónica estoy en Mingaco, en La Federación. Aparte de eso veo la parte social del 80% de las personas. Por eso decía el otro día que aquí tiene que prepararse nuevos cuadros de dirigentes porque llega un momento que uno ya no quiere más. Casi todo lo manejamos entre nosotros dos gerente gral., gerente de producción no, corriendo para acá, a veces en plena lluvia. Luego me dicen; te reconocimos todo lo que hiciste, pero no puedes seguir en el puesto. Perfecto no hago problemas, hay que ver los resultados, buenos resultados".

"Las decisiones en estos momentos las toman principalmente dos personas, porque hace tiempo que no se hace reunión de Directorio".

Sin embargo los responsables argumentan que ellos estarían dispuestos a entregar sus cargos pero la gente "no ha tenido empeño por salir a aprender". Yo hice cursos de seguridad industrial, relaciones humanas, cooperativismo, contabilidad. Todo esto yo lo hacía en mi propio tiempo. Después de mi trabajo. Yo llegaba a las 12.30 a mi casa muerto de cansado".

Lo que ha pasado es que más que haber intenciones de relegar a algunos y privilegiar a otros Mónica ha crecido, tiene demandas

diferentes, están buscando nuevas formas de organizarse. "Queremos que la fábrica produzca más y produzca mejor, queremos que los costos se nos bajen y eso ocurre cuando se controla y se programa bien la producción y en esto aparecen contratados más activos, más enérgicos y también con más educación. Los socios nos juntamos y lo conversamos, somos capaces de entenderlo porque hay buena intención. A pesar de todas las cosas siempre hay muestras de apoyo".

Con respecto a los trabajadores que no son socios, existe una voluntad de querer integrarlos, de que se sienta parte de esta cooperativa, aunque muchas veces estos hablan de la "empresa" donde existen los trabajadores y los patrones. "Para mi Mónica es tanto como mi familia y quiero que ustedes lo sientan igual, sobretodo los jóvenes, sientan y vivan la empresa. Esta es una empresa de trabajadores, los patrones de Uds como lo decía es la Carmencita, la señora Eliana y quiénes somos nosotros? Uds. viven al lado mío, yo no vivo en Las Condes, por decir algo, somos todos iguales, lo que pasa es que uno es de una manera u otra, estamos ocupando distintos mandos medios o puestos claves en la empresa"....

Lo cierto es que igual los trabajadores, a los cuales se les llama contratados, cuando abandonan la cooperativa, la extrañan el trato, la libertad y la confianza que se les da no la encuentran en otras fuentes de trabajo.

Por otro lado también existe una intención de que los contratados puedan tomar responsabilidades que "sólo serían privilegio de los socios" y de hecho algunos trabajadores han asumido cargos como mandos medios, si tienen condiciones. "Tiene capacitación, si tiene una preparación mejor que la de uno; tiene cuarto medio creo.... Son personas que tú las puedes trabajar; hoy mismo en la mañana estuve conversando con él haciéndole ver cosas, para que no le ocurra lo mismo que a otros trabajadores y a lo mejor hay que pensar en un mes más buscarle una capacitación, no se..., reforzarle lo que él trae".

Pero igual es inquietante que aún cuando exista una estructura formal de S.A., La junta general de socios, directorio, etc., la participación en el funcionamiento general de la empresa está depositada en mano de solamente dos personas, el gerente general y el gerente de producción. Esto en algunas oportunidades genera un malestar y una inquietud entre los socios que están menos compenetrados con la marcha de la empresa.

A partir de mediados del 89 se está haciendo un intento por recoger estas observaciones y es así que se está implementando un sistema donde otros socios asumen algún tipo de responsabilidades. Si bien esto no es fácil por el problema de escolaridad y edad promedio, de los socios, parece ser que se

está ensayando una fórmula donde el cargo de jefe de producción lo tomó otro socio que no había tenido responsabilidades al interior de la cooperativa. Esto abriría las posibilidades de una participación regular, activa y continua que permita a mediano y largo plazo una dirección con una orientación más colectiva.

3. La organización interna

"Los recursos humanos con que cuenta Mónix, referido a la producción parecen ser adecuados a las necesidades de producción y es el mayor y mejor capital con que cuenta la cooperativa. Sin embargo la planificación en la asignación de tareas y su seguimiento no es lo más adecuado y la producción vista desde el exterior tiene visos de artesanal, lo cual no corresponde al crecimiento de la empresa. Hay mano de obra muy calificada y con una larga y vasta experiencia en el rubro. Al parecer las funciones tampoco están bien delimitadas, el gerente tiene la impresión que el siempre ha tenido que cumplir muchas obligaciones que no se sabe a quién le corresponden "seguí agarrándolas todas, era chofer, bodeguero, gerente, me relacionaba afuera con las instituciones, con las cooperativas de ahorro y crédito, con la financiera, con la Federación, buscaba olata, pintaba, trabajaba en carpintería, despachaba, hacía los paquetes, todo".

La misma sensación tiene el jefe de producción "ahora al Lucho empezó a delegársele cosas,, que era lo que se me criticaba antes, que yo todas las agarraba, entonces si empiezas a tener otras personas que asumen responsabilidades y lo hacen bien, que razón tiene que yo pasé allá en la fábrica"

Hoy día el gerente general se ubica en la sala de ventas y el gerente de producción en la fábrica en Peñalolén, cada uno hace las veces de Jefe en sus respectivos lugares, con mucho recargo de trabajo y sin poder establecer un rango de funciones claras dentro de la cooperativa. Por ejemplo el jefe de producción es a su vez el encargado de muebles y también mantiene las relaciones con los clientes. Existe una conciencia de que hay que darse una forma de organización, aunque encontrar un jefe de producción, no ha sido fácil, se van, no vuelven, la gente no les tiene respeto, el sueldo les parece poco, etc. "Hay una persona que está tratando de conseguirse para poder integrarse como jefe de producción; ésta ya lleva una semana con nosotros, sabe de madera, ha tenido gente a cargo. Si este señor soluciona su problema se queda con nosotros, porque nosotros no podemos pagarle lo que el necesita. Yo lo que ando buscando es alguien que me reemplace a mí; en realidad un jefe de producción, una persona que en cualquier momento pueda asumir la empresa. El otro día le dije al gerente, si esta persona no resulta, ya no voy a buscar ninguna persona más y voy a buscar a alguien que se

encargue de vender muebles conmigo y coloco cuatro mandos medios dentro de la fábrica y los coordino y los capacito; una persona a cargo de carpintería, una de tornería, otra de pintura y de muebles, aparte de la Sra. Eliana a cargo de los despachos. Los coordino a todos con un programa bien definido, pero si tengo que tener a alguien acá que me ayude a mi a las salidas de afuera".

Hoy día parecen haber optado por un diseño y han obtenido cambios importantes. El gerente y la encargada de ventas se retiraron de la cooperativa, por lo tanto el jefe de producción pasó a asumir el cargo de gerente general.

Esta proposición se ha ido implementando durante los últimos meses. Hoy el gerente está retirado de la empresa, el Jefe de producción y encargado de muebles, con el compromiso de ir capacitando socios o contratados de los misma cooperativa en vez de contratar trabajadores ajenos a lo que es la historia y la realidad de la cooperativa.

4. La capacitación y formación.

Mónix no ha tenido una política clara al respecto, como tampoco asignación de recursos financieros para la capacitación global y o particular de sus socios y por ende tampoco de sus trabajadores. Esto se traduce en una carencia de mandos medios.

Entre los socios hay diferentes versiones y perspectivas respecto a este tema. El gerente anterior, pensaba que la capacitación es una decisión individual que depende de la voluntad de cada persona "Hay tiempo para la pilsener, la pelota, la televisión. Yo llegaba a mi casa muerto de cansado, Yo siempre estudié y a mi ninguna empresa me financió "

Sin embargo el siente que Mónix ha estado preocupado por la capacitación de la gente.

"Yo creo que la gente está equivocada, se han hecho cursos. Por ejemplo se hizo nivelación de enseñanza básica a los que no la tenían, ellos no quisieron venir al Instituto y el profesor tuvo que ir allá.

También se les han dado charlas, siempre ha estado lleno de charlas Mónix, siempre economistas de autogestión. Yo creo que lo que pasa es que tienen miedo de ir a una parte y no saber".

Sin embargo los asociados en general no recuerdan momentos de capacitación. El principal capital que tiene Mónix son los recursos humanos, la experiencia y el oficio que tienen sus asociados. Además cualquier cooperativa o empresa del tipo que ella sea, que se desenvuelve en un sistema económico de tipo

capitalista, competitivo no podrá prescindir de una política de formación y capacitación formalmente estructurada.

La velocidad de los cambios ya sean estos en el mercado, en la producción, en la tecnología o en la participación de los trabajadores en la unidad productiva, hacen que aquella empresa que no renueva o actualiza su accionar vaya disminuyendo sus posibilidades de desarrollo.

Por otro lado Mónix cuenta con un núcleo de socios trabajadores que tienen capacidades y conocimientos que han permitido hasta hoy la subsistencia de la empresa. Este debiera socializarse y transmitirse al resto de los trabajadores de Mónix.

ANEXO 1.

ORGANIGRAMA DE MONIX S.A.

ASAMBLEA SOCIOS
14

COMISION REV.
DE CUENTAS
3

DIRECTORIO
5

GERENTE
1

G.PROD.
1

CONTABILIDAD

COMERCIALIZACION

BODEGA

J.PROD.

CARP. TORNO MUEBLERIA PINTURA ARMADO Y Y CONTROL FINAL

COLECTIVO DE TRABAJADORES

COMITE DE BIENESTAR
3

A N E X O 2

EJEMPLOS DE OBSERVACION PARTICIPANTE

Galpón - Taller

MONIX

Ejemplo N 1

17 de Abril de 1989

Galpón-Taller

Monix

Le pido a Juan conversar con él y vamos a una oficina que queda en el galpón y está un poco más alta: permite tener una visibilidad hacia la gente que trabaja. En ese lugar hay también otra persona que está haciendo algo con unos papeles o contratos.

Nos sentamos y en eso entra también un señor alto (después me dicen que es el nuevo jefe de producción).

Juan me cuenta por el camino que hay cambio en el jefe de producción. El se vuelve nuevamente al torno. Está esperando que su hijo termine para retirarse. No quiere volver a ese puesto. Me explica que le dijeron que necesitan alguien con más preparación. Al principio de año le habían conversado algo pero "A uno lo levantan y luego lo tiran al vacío".

Yo partí en Meyer, además tenía un taller en mi casa y trabajaba en una mueblería. Un día fui a hablar con don Germán, a decirle que me quería retirar y le dije algo que quería formar una sociedad con Pedro (otro compañero de la fábrica). Yo estaba a cargo de toda la parte de mantención de la fábrica. Pero ahí don Germán me dijo que tal vez nos podrían dar una plata a todos y formar una cooperativa. Así fue como iniciamos la cooperativa el 1 de Enero de 1973.

Con un millón de escudos. Buscamos a Iván y con eso juntamos las 10 personas que se necesitaban. Iván yo lo conocí desde chico, lo llevé a la mueblería, él me contaba las penas porque no pudo seguir estudiando. Igual él era el que tenía más preparación que el resto, menos el Carlos que es el gerente. Este local quedaba en Vicuña Mackenna. Luego vino el golpe y los Meyer se fueron. Dejaron a la señora, que era supervisora y don Germán quedó de gerente (ellos se quedaron ahí con el compromiso de entregarlo durante dos años). El año 74 les dieron el aviso que iban a

vender a Grau, fábrica de cartón. El 75 se vivieron a este local. Lo consiguieron por intermedio de la Fecoop (Federación de Cooperativas) y con el cura de la Iglesia San Marcos de Peñalolén (no sé si pertenece o lo consiguieron a través de él). Ellos lo agrandaron y buscaban comercio en la calle. Luego consiguieron el local de abajo, lo arrendaron. Se cambió el gerente a ese local. En ese momento a Iván lo mandaron a estudiar y yo ahí no podía salir. Luego entonces pasó a ser sub-gerente.

El 85 se incendiaron según carabineros y bomberos fue por un corte circuito y cobramos una póliza de un millón y medio. Ahí me pidieron que trajera todas mis máquinas y yo las traje. Yo hablé con un abogado porque el día que me retire me tienen que respetar mis 15-16 años. Ahí yo pasé a ser jefe de producción. De a poco fuimos saliendo adelante "La familia cooperativa es grande". "Autotrin por ejemplo se llevó tres personas y les pagaba y cuando se necesitaba que trabajaran los mandaba para acá. Iván a mí me ayuda bastante en el trabajo. El hace la corta de trabajo y yo el control". Ahora me explica nuevamente que pasará a trabajar el turno. Luego me dice tenemos elección de directorio. participan todos los socios que son 12 u 11. El Presidente es Iván, el Vice (yo), Secretario Carmen y también hay directores voluntarios como el Carlos. Claro que ahora él se va a tener que salir porque el SERCAL que es donde trabaja va a poner algo de plata. Esta empresa siempre ha dado pérdidas.

No se hace reunión desde septiembre. Cursos de capacitación: entre los cursos que hemos tenido venía un profesor del Instituto de Augustión que nos dio cursos de complementación de estudios con cartón reconocido por el Ministerio. Otro fue de seguridad industrial por ahí en una Iglesia de Grecia.

A veces citan a seminarios que duran unos dos días, pero a todos va Iván que es Presidente de la Fecoop. Roberto ha ido a dos. Yo presenté un proyecto de almuerzo para la empresa. No sé si lo van a aceptar. Es una forma de evitar los robos. Respondieron que lo iban a conversar. Vamos a ver si le dan acogida al proyecto.

EJEMPLO N 2

27 de Mayo de 1989
Taller-Galpón
Monix

Llegó 8,35 horas, ya casi todos están entrando a sus puestos. Algunos salen del casino con una taza de café en la mano. Hay algunas conversas. Uno de los torneros ya está trabajando (al

parecer los antiguos tienen método de comenzar temprano). El maestro tornero tiene la radio muy fuerte. Algunos trabajadores entran y salen de la bodega con cola, con barniz, etc.

Es difícil conversar con alguien porque cada uno está organizándose para comenzar su trabajo. Uno de los maestros con el cual conversó Inés el otro día me preguntó si va bien la información. Le pregunto si van a tener Asamblea. Me dice si es necesario para ver todas estas cosas como quién va a quedar de jefe de Producción. Le pregunto si ya está Eugenio o no. Me dice si, pero esto hay que conversarlo. A nosotros no nos explicaron nada, sólo nos presentaron a él no más. Así que hay que conversar, se hace necesario. (Poco rato antes yo me había topado con Iván que me había dicho, al yo preguntarle por la Asamblea que al parecer se iba a suspender porque hacerla significaba perder un día de trabajo y estaban atrasados en el envío). Iván, Jefe de Producción también entra a los galpones y empieza a dar instrucciones a la gente. (Me impresiona el buen tono, la paciencia y la forma de buscarle el lado bueno a las cosas, no se molesta casi por nada).

Me doy cuenta que existe un libro de asistencia, la gente lo toma y firma (Le pregunto después a la Pancha y me dice que el jefe de bodega es el que lleva el control del Libro).

Veo que hay una entrega en la puerta, me voy para allá. Tres trabajadores dejan sus funciones y se van a cargar y a ayudar para la entrega. Está la señora Adriana, se pasea rápido de un lado para otro, busca los cajones de los muebles, le cuesta encontrarlos, dice que está mareada, que tal vez es un problema de nervios, de tensión. No se alcanzan a revisar las cosas cuando hay que entregarlas. Por eso que después las devuelven. Los tres que cargan lo hacen lentamente como si tuvieran toda la mañana. Derepente cuando tienen tres muebles arriba Iván pregunta si le pusieron las puertas a los muebles. La sra. Adriana lo mira y le dice que no, Iván (en buen tono, costándole un poco) le dice que le entregó los dibujos a ella para que se fijara e hiciera la entrega. Ella se pone nerviosa y busca las puertas. Uno de los que está cargando, se enoja, lanza los cartones al suelo y dice algo que no se le entiende. Iván vuelve y dice que no es necesario bajar los tres, que se les pueden poner las puertas así no más. Llega el maestro a poner las puertas. Me voy para adentro donde a veces están esas dos señoras pintando los juguetes, él está poniendo en una bolsa plástica unos tornillo de las cunas. Le digo que él está en todo, me dice que no queda otra, que para eso necesita un jefe de producción, claro que ahora en estos meses es más trabajo todavía enseñarle a Eugenio y él queda de gerente de producción "al estilo de nosotros me dice". Le pregunto cuáles son las funciones del gerente y titubea, me contesta que comprar, llevar las ventas, etc. Le pregunto que le ha parecido a Juan lo de Eugenio. Me dice que bueno, que está de acuerdo, que no se puede con 43 personas trabajar con las cosas

ha parecido a Juan lo de Eugenio. Me dice que bueno, que está de acuerdo, que no se puede con 43 personas trabajar con las cosas en la cabeza, pero hay que hacer la programación de cada uno, en papeles y que eso Nelsi no lo puede hacer. La Pancha entra y sale, él le hace muchos chistes, le gusta bromear con ella, la Pancha le contesta y le sigue el juego. Le ofrezco ayudarle, me dice que ya, en eso llega Juan con un dedo cortado, le digo es bastante. Me mira y me dice para mí ya no, que soy mitad de carne y mitad de fierro. Iván se ríe y le dice te vamos a poner el hombre biónico. Me dice si puedo quedarme yo sola y él ir a hacer otras cosas. En eso llega la señora Adriana saca una bolsa como si fuera a trabajar y se va. Iván está ahí todavía, me pide que le corte un cuero de su herida, luego que le corte un poco de gasa, luego que se la ponga. Dice que va a tener que trabajar en otra cosa. Termino mi trabajo, Iván me pide que lo cuente, son M3. Salgo nuevamente, un cabro, el mismo que conversé el otro día, el de la música me pregunta si me parecen bonitos los muebles, le digo que sí, los miro. Abro los cajones (algunos tienen dificultad para abrirse y cerrarse). Me dice que preguntemos cuanto valen. Son para un Jardín. Valen \$ 33.000

Con Iván también hablamos sobre la necesidad de un auto. El dice que para él sería necesario, pero parece que no interesa. Me cuenta que también ellos trabajan a domicilio, que van y hacen closets, ahí él pierde tiempo porque los tiene que ir a supervisar.

Me voy porque veo que conversa con la gente a esta hora, sería interrumpirlos. Tal vez pudiéramos ayudar parte del tiempo que estamos. No sé. Es difícil conversarles mientras trabajan.

EJEMPLO N 3

11 de Mayo de 1989

Es un día muy frío, gris. Tengo sueño, cuando voy en el auto me doy cuenta que voy pensando cómo entrar, pienso en el trabajo. Me gusta seguir las historias, pero creo que no se entiende mucho, la gente espera cosas siempre bien concretas. Por ejemplo creo que a Iván le gustaría que le hiciéramos un gran análisis. No debe entender mucho. El resto tampoco. En la oficina no creo que mucho más. Cómo entrar? Es difícil? Eso me desanima, pero a la vez me gusta eso de seguir a las personas, saberles sus gustos, las frases que dicen. Además también me impresiona como a la gente le gusta que le pregunten. Cuando llego me quedo en el auto esperando, comienzo a completar mis observaciones, mis conversaciones y en eso llega la Inés. Nos bajamos, comentamos que andamos medio en la luna, hablamos de qué vamos a hacer. Revisamos algunas cosas. Entramos, dejamos la cartera donde la

Pancha (como siempre) y nos dirigimos hacia el galpón. Entramos donde la Juanita que está pintando unos monos, son unas cabezas de pato. Comenta que los ojos le quedaron mal pintados, que uno le quedó más arriba, a otros les falta pintura y contoda calma los va seleccionando. Nos dirigimos hacia el galpón. A la pasada nos encontramos con Iván. Está molesto. Le preguntamos por que echaron el otro día y lo reincorporaron. Dice que le parece mal, porque con dos personas que lo manden a hacer algo y no obedezca debiera quedar despedido. Dice que uno le hace caso a los jefes hasta cuando son mujeres. El tuvo un jefe mujer y le hacia caso. También nos cuenta que hubo una Asamblea, Quién la llamó? Luis Catalán y qué se trató. El dice que principalmente tres temas.

Se ve un poco apurado. Le decimos parece que usted iba a otra parte y sigue. Llegamos al galpón. Se acerca Eugenio. No me acuerdo como, pero sale el tema de la Asamblea. Dicen que hubo en la mañana en el casino con todos, que Iván la pidió para ver el problema de los atrasos, porque es crítico. Se llegó a acuerdo que si llegan más de 5 minutos atrasados no puede entrar hasta las 9 y si en la semana junta 4 horas, pierde la semana corrida. También dicen que cada uno tiene que preocuparse del control de calidad, porque se vienen a dar cuenta cuando ya los muebles están hechos y hay que botarlos. La Inés le pregunta que si él se las ve de jefe. Dice que no sabe (Se nota un poco más desanimado, tal vez en el andar, en la casa, será el aterrizaje del exilio, de la realidad, de que las cosas no son tan fáciles). La pregunto que cómo es la cosa de sueldo. Me explica que le da un apoyo el PRAL por la beca de retorno.

Me acerco donde otro. Está cortando madera con la sierra redonda. Nunca se ha cortado un dedo. Es peligrosa. Dice que es cosa de concentrarse. El lleva como un año, pero un tiempo se fue, le tocaba el servicio. Cuando estaba ya en el auto para irse lo bajaron. Me cuenta de la Asamblea. Lo del atraso. El siempre llega unos 5 minutos, eso no es mucho dice. Ahora van a exigir 25 para las 9 con ropa de trabajo adentro. Se ríe y dice como va a ser tanto que llegue atrasado todos los días en una semana. Hablamos de los jefes. Dice que mandan dos, el maestro Juan y otro, uno que contrataron y que parece que lo van a dejar. El ahora depende del nuevo. Eugenio no manda porque cómo si no sabe. Dice que hay algunas cosas buenas en Monix, por ejemplo él quería hacerse una casa y la fábrica le compró toda la madera (a él con su hermano que también trabaja ahí); ellos tenían 60 en una libreta y los 100 se los están descontando (así que no creo que tengan ganas de echarme, se ríe). Así que ahora vamos a hacernos una casa (son tres hermanos y su mamá). Además aquí en la fábrica son buena onda, nos tienen ofrecido que lo que queramos nos ayudan a armar, lo que sea. Por el momento estamos limpiando el terreno. Claro que ahora no he podido trabajar, porque he salido muy tarde. Estoy cansado. hablamos de los amigos. Dice que sólo conocidos. El tuvo un sólo amigo, tal vez

ustedes se acuerdan, ese que era sordo mudo. El me enseñó a mi la lija y ahí nos hicimos amigos. El hablaba en realidad, yo le entendía todo, cuando me fui para el servicio y volví, me encontré que ya no estaba y tampoco supe donde ubicarlo. Le digo que siga no más su trabajo. Nos despedimos.

Salgo para afuera donde está armando el cobertizo o donde se guarda la madera. Hay dos haciendo unos hoyos y poniendo unos palos. Como se cayó, ya estaba malo me dice (Eugenio había dicho que por los temporales, y nosotros le dijimos cuáles). Sale la conversación de la Asamblea. De las llegadas tardes. Uno dice que propusieron porque el que llegaba tarde no se quedaba recuperando la hora después. Pero los jefes dijeron que no y que no era justo porque iban a tener que sacrificarse ellos. Uno el más viejo, dice que fue socio y se fue. Trabajó mucho tiempo en una parcela con Germán. Ahora él la vendió. Se encontró con Iván que le ofreció cuidar y vivir en una casa al fondo. Me dice "que qué le han dicho", se vino y trabaja aquí. El otro se ha ido y vuelto. Muchos se van por el sueldo y después vuelven. hablamos de los jefes. Dicen que Eugenio a lo mejor sirve pero de otra cosa porque de maderas no tiene idea. La cosa de los jefes es casi una chacota, echan porque al final nadie le hace caso a nadie. Al chico este lo aceptaron porque no tenían plata. El Gerente le dijo o firmas la carta de renuncia o vuelves a trabajar y así fue, volvió a trabajar.

En eso llegan otros dos con una carretilla (El ojo de pescado que le dicen y uno joven, flaco y alto). Se incorporan a la conversación. Tienen ganas de participar. De repente no se porqué sale el tema y dice aquí todos son jefes de todos. El flaco hace una broma y dice por ejemplo él es jefe mío en este rato. Hace un frío terrible, el día no cambia de estar cada minuto más gris. Me vuelvo por el galpón. Llamo a la Inés le propongo que nos vayamos al menos a calentarnos un poco. Salimos y llegamos donde la Juanita, el único lugar caliente de la cooperativa.

La Juanita está en la misma posición. Sigue pintando las cabezas de pato. Tranquila (Con cara de siempre). Topé con la señora Adriana. Como siempre está con cara de apurada y nerviosa. Me dice es injusto que tenga que estar arreglando estas mesas. El control de calidad no es esto. Es revisar y aquí me tienen lijando. Hago intentos de pescar una lija y ayudarla, podría hacerlo, pero ella está tan acelerada que tal vez se complicaría más. Le comento lo de la Asamblea (cual vieja copuchenta). Está molesta también. Dice que hay unos más pesados, que llegan a las 7,30, pero no hacen nada más. Por ejemplo el maestro del torno. Ese llega del trabajo, se toma unas onces y se acuesta y entonces se levanta muy temprano y se viene a tomar desayuno aquí. Pero no todos tienen la misma vida.

Hace tanto frío que nos vamos un rato donde la Juanita, único

lugar donde funciona una estufa. Está ella igual que antes, sigue pintando los mismos monos. Es cerca de la hora de almuerzo y nos cuenta que ella les calienta el almuerzo a todos y que arregla el casino y que a veces les hace ensaladas, qué le cuesta hacerlo... Don Ivancito se lo pidió y ella le dijo que ningún problema. Habla de que sólo algunos son agradecidos como el Maestro Rafael. Que una vez un maestro hasta la retó porque le quemó un arroz. También le hace unas ollas a sus regalones que están puesta sobre la estufa "son los perritos".

Habla de los Meyer que la querían mucho, que los lloró mucho cuando se fueron. La gente le decía que para qué, que eran igual de explotadores que todos, pero ella decía "yo igual los quiero". Cuando él se fue dijo yo creo que no voy a vivir muchos años y así fue.

Luego vamos a despedirnos de Rafael para pedirle de conversar con él. Nos habla de los problemas de la fábrica, de las funciones. No sé, no me acuerdo muy bien. Tengo un poco ganas de irme ya. Miro a la Inés para que salgamos. Rafael sigue hablando. Nos vamos. El frío y lo gris siguen detrás del auto.

EJEMPLO N 4

Jueves 4 de Mayo de 1989

Entro directamente al taller, pensé pasar por la oficina, pero me di cuenta que no tenía a qué. Entré por la primera entrada donde está el departamento de pintura. Saludo a Pinocho entre el ruido de las pistolas y el polvo de la pintura. Fue un saludo un tanto frío, lo suficientemente frío como para que no me sintiera con confianza de entrar. No me siento cómoda al entrar, tampoco durante los primeros quince minutos. Siento que sobro, me siento sapa. Entré fumando y al pasar hacia el taller donde están las máquinas, me paran y me indican que aquí no se puede fumar, en ninguna parte del taller, solamente en la oficina donde está el encargado de la bodega. Voy hacia allá donde se encuentra Eugenio escribiendo algo. Pensé "Este se enchufó en el trabajo", pero me explica que está haciendo el alfabeto ".....", me lo muestra y me dice que es igual al soviético, lo lee imitando los sonidos. Le pregunto cómo va todo, me dice que están muy atrasados, que hay que entregar el lunes y que falta la mitad del trabajo. Pero él cree que el plazo es más largo y que Iván ha dicho el último día para apurar a la gente. El piensa que el plazo debiera ser de dos meses y de uno como se ha dicho.

Se siente bastante tensión en el ambiente, apenas levantan la mirada para saludar. Hay algunos cambios. La señora Isabel que estaba en la cepilladora ahora está en el armado. Eugenio me dice

que él la cambió porque hacía mucho frío donde estaba antes (el galpón es igualmente frío en todas partes).

A la oficina entra otro maestro que estaba en la sección de armado, prende un cigarro y pasa su tarro de cola fría. Le pide al encargado de bodega. Se lleva el tachó y lo apunta en una hoja. Me pregunta que estoy haciendo, le digo que mirando, que estoy de sapa. "pero no hace preguntas". Si, si hace, me pregunta a mi, dice Eugenio. Le explico que es difícil conversar con la gente mientras trabajan. Me sugiere que igual converse, que ellos escuchan mejor que yo porque están más acostumbrados al ruido. También me cuenta que está prohibido fumar por seguridad, después del incendio tienen más cuidado. Le pregunto por los baños y si pueden sacar el polvo, "hay baño ahí atrás" me dice "con agua caliente, nos duchamos todos los días", no se puede salir así a la calle. También conversamos sobre el polvo y las mascarillas, me explica que algunos no más usan, él por ejemplo, no puede porque le tiene alergia, le salen ronchas, también hay algunos que usan unos anteojos. Todo esto lo da la empresa, me dice. Conversan él y Eugenio sobre un dibujo en perspectiva de una mesa. Eugenio le pregunta si sabe dibujar en tres dimensiones, le dice que él estudió 1,1/2 año dibujo técnico en San Pablo, Milenko le dice que él también en Conchalí. No hay tensión aparente, intercambian opiniones mirando el dibujo. Vuelve a su trabajo, él está en la sección de armado por ahora.

Me quedo con el encargado de bodega, conversamos de sus funciones. Está a cargo de hacer los pedidos por teléfono a una ferretería de todos los materiales que se necesitan para un trabajo. En cuanto a la madera, calcula cuanto se necesita y qué tipo lo hace Iván. El pide clavos, barniz, cola, herramientas, etc. El también le entrega a cada trabajador los materiales y los anota en un libro. Se pierde mucho material me dice. Los trabajadores rompen algo y hay que reponerlo, o a veces ocupan una herramienta y la dejan botada y desaparece. Es muy difícil llenar un control. Juan está trabajando desde julio del 88, tiene un contrato indefinido, luego de un mes a prueba, pero nunca echan a nadie, dice. Siempre pasan el mes, y los contratan indefinidamente los materiales los trae un auto a trato de flete, antes tenían un auto, pero se perdió, no sabe cómo.

Salgo de la oficina y me voy al taller de máquinas, miro hacia los tornos, no hay nadie trabajando, es extraño. Rafael está al fondo, hay dos jóvenes recogiendo los residuos de las cepilladoras en sacos. Al fondo en el pulido hay dos jóvenes trabajando con mascarilla, los primeros que veo. Se me acerca Rafael. Nos saludamos de la mano y un beso. Se ve contento, relajado. Le pregunto por su corte en el dedo. Ya le cicatrizó "y eso que soy dialéctico" me dice. Me cuenta que han contratado dos jóvenes más, cuáles son le pregunto, me dice que lo acompañe. Nos fuimos al comedor y estaba un grupo de cuatro personas trabajando con lijas de distinto grosor en las rejas de las cunas. Me presenta al menos, pregunta por el otro. Salimos y conversamos

del atraso. Me dice que hay que entregar el lunes y que les falta mucho y el problema es que cada día de atraso les descuentan un 1%. Es muy alto eso le digo, mucho, sobre todo porque es de un total de muchos muebles. Es un buen trato me dice, pero el castigo por atraso es muy alto. Nos equivocamos me dice, porque hicimos más mesas de las que debíamos para una primera etapa, entonces nos faltó tiempo para el resto del trabajo. Y ustedes no sabían que esas mesas tenían más plazos? Si yo sabía me dice, pero hubo una tabla de cálculos, porque pensamos con Iván que podíamos acomodarnos con el tiempo que teníamos. Me pide permiso y continúa con su trabajo.

Me quedo en el comedor. Están la Sra. Juanita y el cabro de la radio. Está también su radio a todo volumen. Le pregunto su nombre, me dice Pedro y Carlos para los amigos. Le pregunto a la señora Carmencita si no le molesta la música, no, me dice, "yo soy bien colérica". Conversamos sobre el lijado y las horas extras de trabajo. Le pregunto a "Carlos" porque trabaja tanto, si es por el trabajo o por terminar a tiempo con el compromiso de toda la empresa. Las dos, me dice, es bueno cumplir como empresa, y si trabajo más también pagan más. Se va la Sra. Juana a preparar unos café que le pidió Rafael para los que se quedan.

A Carlos lo echaron en el 86, en el 87 vuelve, y lo dejan. Ahora es más responsable. Me pongo a lijar y seguimos la conversa. En la pizarra hay un aviso de reunión de bienestar, cuando fue les pregunto, en Abril. Y si se hacen regularmente, no, sólo cuando hay algo. Y qué ha pasado con el almuerzo, me explican que como hay tanto trabajo y apuro lo han postergado hasta la entrega. (Según Rafael lo que los afectó mucho fue la "protesta", porque perdieron dos días de trabajo, uno por la protesta y otro por el corte de luz). Vuelve la señora Juanita y se ríe al verme trabajar, me pide la lija. Miro la hora, es tiempo de irme. Son las 6.

Es cómodo estar haciendo algo, es más natural. Es una especie de refugio, da más espacio para preguntar sin ser preguntona. Se transforma como en una conversación para pasar el tiempo mientras se trabaja.

Nos despedimos, les digo que volvemos el martes y que nos quedaremos a almorzar. Aquí, con nosotros? con risa, les pareció bien.

ANEXO 3 - ENTREVISTAS

ENTREVISTA AL SEÑOR CARLOS RUBIO

- Como es su visión del Cooperativismo de Producción en Chile ?

El cooperativismo de trabajo en particular es bastante nuevo acá en Chile, lo que existía antes del 73 eran cooperativas de producción a que tu te refieres. La diferencia está en que en el cooperativismo de producción los socios son productores individuales que comercializan y transforman su producción en común, por ejemplo ...cooperativa de producción, una cooperativa de pequeños agricultores que cultivan uva y ellos hacen su trabajo individual del cultivo de la uva, pero llevan a la cooperativa su producción, ya sea, hacen vino o pisco o comercializan la uva al por mayor. Entonces bajo esa forma legal, así nacieron las primeras cooperativas que ya no eran de producción individual si no que era de producción en común y como la gran contradicción en el año 74 como producto de la lógica que en ese momento se daba el régimen, se crean y se reglamentan las cooperativas de trabajo.

- Ahí sólo se reglamentan ?

Efectivamente. Las cooperativas de trabajo que tienen personalidad legalantes del 73 se rigen por un estatuto legal correspondientes a las cooperativas de producción, que no es adecuado para ello.

- Las cooperativas de producción no se rigen mucho por el principio cooperativista o si ? Son como una forma de ayudarse a comercializar el producto más bien ?

Claro, no tienen un proyecto transformado, si a eso te refieres. Es que el cooperativismo en general tampoco lo tiene.

- lo postula que lo tiene

Yo creo que eso hoy día, quizás en los últimos tres años que viene postulando eso incluso antes tampoco nunca lo había postulado. Yo creo siempre el cooperativismo, siempre, se ha planteado como una fórmula, pero nunca como una fórmula de transformación y más aún me parece que hoy en día el discurso sigue siendo ese mismo, solamente que hay ciertos sectores del cooperativismo, como el sector trabajo que son más avanzados que ya plantean al cooperativismo de trabajo particularmente como un sistema de transformación o de cambio social, pero yo creo que eso es novedoso, para la historia de este país por lo menos.

- Estabas contando algo del 74/

Hasta antes del 73 o antes del 74 las pocas cooperativas de trabajo que existían se regían por las fórmulas de las cooperativas de producción, lo que pasó el 73. Había una gran

área social, de muchas empresas estatizadas, requisadas, intervenidas por el gobierno de la U.P., y esas empresas se mantuvieron en el área social, básicamente porque la fórmula cooperativa y la fórmula de autogestión eran proyecto demócrata cristiano, yo creo. Entonces el Partido Demócrata Cristiano planteaba como alternativa a las empresas del área social, las empresas cooperativas de trabajadores y de autogestión, entonces fué una competencia absurda.

- El 74 decías tu eso ?

Entre el 70 y el 73 pero esas empresas nunca se transformaron en cooperativas, en ese minuto, que era la salida lógica, por que el cooperativismo formaba parte de un proyecto ideológico de la D.C., de la oposición en ese momento. Entonces en el año 74 el gobierno va a desprenderse de todas las empresas del área social, donde sabía que financieramente y patrimonialmente sonadas, que estaban muy atrasadas tecnológicamente, entonces no eran empresas que iban a comprar los grupos privados, en virtud de eso modificó la Ley de Cooperativas y creó las cooperativas de trabajo el año 74, para qué ? para que los trabajadores con cargos a sus indemnizaciones adquirieran esas empresas.

- Nada de tontos ?

Efectivamente, obviamente que no iban a tener ningún apoyo crediticio ni tecnológico ni nada, o sea, modificó la ley de Cooperativas para resolver ese problema coyuntural que tenían en ese minuto. Si tu te acuerdas las empresas que habían en el área social fueron vendidas en condiciones absurdas a los grupos privados y que incluso a partir de esas enagenaciones se crearon varios grupos económicos, los grupos Fluxá-Yaconi por ejemplo, creció en base a la privatización de las empresas del área social. Bueno, esa Ley por lo menos desde el punto de vista mío es bastante bueno para reglamentar a las cooperativas de trabajo y como una fórmula en cual los dueños de la empresa son a su vez trabajadores, creo que la fórmula legal que existe hoy de cooperativas es la más ligada y que es más adecuada a una empresa de trabajadores. Desde un punto técnico jurídico.

- Pero las cooperativas de trabajo pueden contratar más gente ?
Por supuesto

- Como contratados común y corriente ?

De acuerdo a la ley, el trabajador que tiene más de seis meses prestando servicio a una cooperativa de trabajo tiene su derecho de exigir su incorporación como socio. No está obligado por la ley a aportar capital y más aún la ley define que las cooperativas de trabajo la obligación es aportar trabajo, se es socio porque se aporta trabajo, y se aporta trabajo porque se es socio, sin embargo los socios podrán hacer inversión, es decir no

lo establece como en otro tipo de cooperativa, como una obligación previa; en la cooperativa de trabajo no puede condicionarse la incorporación de un socio sobre la base de que no tenga capital; ya lo aportará con horas extras. A mi gusto es una alternativa desde el punto de vista legal, positiva; el problema que tiene, que para crear una cooperativa de trabajo se necesitan 20 personas mínimo, porque en el momento en que se dictó el año 54, en todas estas empresas del área estatal trabajaban más de 20 personas, entonces la ley de cooperativa se hizo para deshacerse de esas empresas, pero no pensando en fomentar el cooperativismo de trabajo; por eso quedó el límite 20 personas que es muy, muy difícil hoy crear una cooperativa de trabajo, la única que se ha formado en los últimos 14 años es una que hace poco se terminó de constituir, que es una cooperativa de trabajo intelectual; es de profesionales; es la cooperativa de los trabajadores del PET; nos demoramos poco menos de un año en constituirla. La idea es que ese programa se autonomic de la Academia de Humanismo Cristiano, entonces la fórmula legal de las cooperativas les posibilitaba seguir haciendo las mismas cosas que hacen ahora; yo los asesoré solamente, no pertenezco.

- Cuál es el resultado de estas cooperativas de trabajo ? Las que pasaron del área.....

Pésimas, todas malas. En realidad se crearon muy pocas, 4 o 5 cooperativas, pero grandes; por ejemplo Bellavista Tomé fue cooperativa quebró como cooperativa y luego la compraron grupos privados. Duró como unos 3 o 4 años como cooperativa. Socometal, es otra. Trimsa, que ahora se llama autotrim. Ya el año 81 no existía ninguna de esas cooperativas porque el gobierno les dió la fórmula para comprarla, todo esto entre comillas, porque los trabajadores la compraron con sus indemnizaciones, si no se iban sin nada, por lo tanto no les quedaba otra alternativa; más aún en los años 75 - 76 que había un nivel de cesantía fuerte, los trabajadores no tenían otra alternativa que hacerse cargo de la empresa y el gobierno no les ofrecía ningún apoyo, los tiró a la calle. Eran empresas que económicamente fracasaban. Las pocas cooperativas de trabajo que quedan son cooperativas que no han surgido de esas empresas sino que se han creado independientemente. Como Coprome (metalúrgica pequeña), Copromix, como una cooperativa que hay en Salamanca. Están bastante mal. Parten sin plata, además en los buenos momentos que han tenido los excedentes generados son capitalizados, no son reinvertidos en tecnología que es lo más importante. Hoy días las causas de que tienen problemas esas cooperativas se debe a su atraso tecnológico, creo. Sus costos son altísimos con respecto a su competencia; no han reinvertido sino que se han distribuido los excedentes para mejorar su remuneraciones y llegado el ciclo negativo de sus actividades, entran en serias dificultades, no más.

- Hay muchas de estas cooperativas que han cambiado su nombre y

han formado sociedades anónimas limitadas. Porqué sucede eso ? Lo que pasa, hay como tres sectores en cuanto a las experiencias de empresas autogestionadas, uno que son los talleres populares que no les da para cooperativas desde ningún punto de vista; ni de gente, ni de inversiones, ni de nada, ni están en condiciones tampoco de asumir el alto grado de formalidad que tienen las cooperativas, que tienen que llevar libros, citar a asambleas, hacer publicaciones, etc. para un grupo de 4 personas que tienen su fuente de trabajo para subsistir; esos grupos son más informales en general o a lo más uno solo hace iniciación de actividades; en la práctica según los informes del PET, dice que funciona autogestionadamente, que tienen sus instancias colectivas de toma de decisiones, y de dirección pero yo creo que son tal vez, si se modificará la legislación podrían ser cooperativas, pero de una manera muy primitiva, en relación a la formalidad de la ley de cooperativas.

Después hay otro grupo de empresas ya más grandes que son o ex-cooperativas que quebraron económicamente y que en una operación de salvataje se crearon sociedades de distinto. Lo que pasa que estas cooperativas tienen entidades amigas, como el banco del desarrollo que ha sido el principal acreedor de esas empresas y que tienen en prenda parte importante de las máquinas, y además es el acreedor más seguro, porque cuando quiebran esas empresas tienen deudas previsionales y de impuestos enormes, entonces que se hace, el banco del desarrollo embarga las máquinas a la cooperativa, y simultáneamente una parte de los trabajadores forma una nueva sociedad y le piden un crédito al banco para comprar esas máquinas que el banco va a rematar; el banco remata esas máquinas y esta nueva sociedad las compra y quedan con un nuevo crédito con el banco; en el fondo es una especie de reprogramación de la deuda; muchas han hecho esto: mónix, autotrim, metalgas, (ardigas es su continuación); una fábrica grande de envases de pasta de dientes de Valparaíso, que después se vendió. Desde el punto de vista económico ha sido positivo. Cuando eran autogestionadas no despedían a nadie y preferían bajarse los sueldos en un 50 % para no echar a nadie a pesar que había mucha persona. (Trimsa por ej. tenía 110 trabajadores y por un estudio que hicimos esas empresa no necesitaba más de 60 trabajadores). Entonces como con el 50% de sueldo no les alcanzaba para vivir empezaban a robar a la misma empresa; esta era una empresa de tapicería, entonces visitaban los clientes en sus casa para ganarles el trabajo a la empresa, además robaban material. Este procedimiento, el banco para aceptar la operación a través de una empresa que se llama Degisa, coloca una serie de condiciones para hacer eso y una de esas condiciones es que Degisa se queda con el 50% de las acciones de la empresa y además pone al gerente con ese derecho; además establece un programa a 5, 10 años en que los trabajadores para ir recomprando esas acciones. Mónix no pasó eso, porque tenía otro tipo de problema, además tiene mejores padrinos que las otras empresas; Mónix ha hecho todo independientemente. Una vez liquidada la cooperativa,

yo mismo armé la sociedad; fuimos al banco y justo se produjo la posibilidad de vender la cartera al banco Central y Mónix quedó con 0 deuda.

- Que es eso de vender la cartera ?

Cuando vino la crisis financiera el año 83, 84, los bancos vendían sus créditos malos al Banco Central; el banco Central los compraba y los bancos tenían la obligación de recomprarlos en 15 años con cargo a sus utilidades; entonces mejoraban su situación financiera y permitía salvar algunas empresas; en este caso se benefició Mónix que era una empresa pequeña, pero fue una medida para beneficiar a las grandes empresas que estaban endeudadas con el sistema financiero. Bueno, estas son sociedades anónimas en general, lo que tienen en particular, es que no son empresas totalmente autogestionadas totalmente por sus trabajadores, sino que son empresas que por esta figura asociativa con Degisa o con otras entidades los trabajadores tienen un porcentaje igualitario o minoritario dentro del capital de la empresa, en consecuencia porcentualmente eso la influencia, el poder que tienen dentro de la empresa. Metalgas está en ese sistema, pero hoy día después de 5 o 6 años, el año pasado los trabajadores lograron recomprar más del 50% de las acciones o sea hoy día ya tienen el poder dentro de la empresa, pero las otras empresas siguen en la misma situación; son empresas que ha ido involucionando su proceso de autogestión, que partieron autogestionadas con el 100% del poder en manos de los trabajadores, y que adoptando criterios reaccionarios, los trabajadores han perdido la gestión, pero en el fondo les han quitado el derecho de dirigir sus empresas.

- Era con el fin de reflotarlas económicamente ?

Efectivamente; yo creo que hay cierta honestidad de parte de esta gente, en el sentido que ellos esperan que cuando las empresas generen excedentes los trabajadores los van a poder reinvertir en recomprar su empresas.

- Es algo, que los trabajadores no van a ver, porque en Mónix hay mucha gente de edad.

Pero Mónix no está en el caso.

- Pero es una sociedad anónima.

Si pero los trabajadores tienen el 100% de las acciones y están en poder de los trabajadores.

- Es el problema que cuando van a ver una utilidad; ellos nunca han visto utilidad.

Ellos ven utilidad en su remuneraciones solamente. Lo que pasa

que a los trabajadores en general, no se han revelado estos procesos. A pesar de haber tenido el poder del 100% del poder de la empresa, por varios años, casi han preferido porque desde cuando están en esta condición reciben su sueldo semanal, antes había una duda permanente.

- Internamente funcionan como una empresa común y corriente, no existe ninguna vida cooperativa ?

Claro, yo creo que los grupos de personas que han propiciado estos procesos, yo creo que han cambiado su visión de la autogestión, han abandonado la idea del 100% en manos de los trabajadores, porque en un principio cuando se habló de empresa de trabajadores de autogestión, era el trabajador participa en la empresa desde su puesto de trabajo, es decir su puesto de trabajo ya es autogestionado, asimismo la autogestión a nivel de la sección productiva, al nivel de sección de la empresa y al nivel de la empresa en general; yo creo que si hubiera sido por estos grupos se pensaba en la participación de los excedentes para los trabajadores, en las utilidades de la empresa y por eso su aspiración es que los trabajadores completen y se queden con el 100% de las acciones, pero la forma de funcionamiento productivo de la empresa es exactamente igual al de una empresa tradicional.

- Ese abandono, porqué ?

Porque las experiencias en general son malas aquí en Chile.

- Porque los trabajadores en vez de defender su 100% casi sienten un alivio, cuando se hacen cargo y tienen su sueldo seguro todas las semanas.

Hay un tercer grupo que son empresas, sociedades de responsabilidad limitada o sociedades anónimas que son en un 100% gestionadas por sus trabajadores y que han surgido espontáneamente y que no forman parte de estas empresas donde está asociado capital con trabajo; hay colegios, hay sociedades productivas que en general son pequeñas, máximo 10 trabajadores; se han tirado al agua no más sin mayor preparación, sin formar parte de ningún proceso y sin tener nadie que los esté apoyando.

- Qué tal ha sido el resultado ?

Yo creo que esas funciones bien en general.

Cómo cuáles por ejemplo ?

Navalum (Artículos de aluminio, ollas); artesanas de Conchali; En la Cooperativa liberación deben haber unas 20 empresas de este tipo que trabajan con créditos, que son socios de la cooperativa liberación.

..... (cambio lado cassette)

pero Lucho y Nino parten de la base que le saque el máximo de provecho posible; es un derecho que lo han explotado bastante bien; Ahora yo creo, que esa empresa como ha sido administrada debería haber quebrado en lugar de haber surgido nuevamente. Después del incendio también, todo el mundo recomendaba que se declararan en quiebra voluntaria y tampoco fué así.

- Y no quiebra porque ?

Porque tiene gente que los apoya. En el banco del desarrollo siempre han tenido una excelente entrada, menos hoy día, pero hoy día tienen otros apoyos, la cooperativa liberación, Sercal, que reemplaza un poco lo que ha hecho siempre el banco del Desarrollo. Los que conocimos a Mónica en la década pasada, no se hubiera imaginado ver a Mónica con lo que vende y hace hoy día. Mónica era una empresa pobrísima, su gente era muy pobre y su preparación bajísima, quizás la más baja del sector. Hoy día está en otra situación, sus posibilidades de negociación son mucho mayores que hace 10 años. Hoy día estaban proyectando una venta para este año de 50 millones de pesos, eso era impensable. Ahora, todas estas empresas, para mi gusto, deberían ser legalmente cooperativa, salvo en estas empresas donde la relación se ha cambiado, donde hay una dominación del factor capital en desmedro del factor trabajo; en estas empresas donde los trabajadores han perdido la propiedad de la empresa, en realidad son criterios reaccionarios, porque Degisa y el Banco del Desarrollo, han podido intervenir la empresa, poner un gerente, mandan las relaciones de producción en base de que son dueños del 50% del capital y ese es el criterio dominante en cualquier tipo de empresa. Y no sé que puede salir de bueno de eso desde un punto de vista transformador. Yo creo que desde un punto de vista económico pueden reflotar la empresa, pero no creo que ni siquiera sea un factor educativo, es una reacción, un cambio reaccionario. Ellos están más cerca del capitalismo popular que de las empresas de los trabajadores sustentada por la izquierda en general. La empresa de trabajadores no se distingue por quien sea el propietario de los medios de producción, pueden ser del Estado, de un privado o de los propios trabajadores que trabajan en esa empresa. Se distingue porque la gestión y el poder de la empresa radican en las personas que trabajan en ella. Entonces en estos casos donde el poder de la gestión ha vuelto al capital, yo creo que no lleva a ninguna parte. Es el mismo criterio con que

se están manejando los bancos, la compañía de teléfonos, etc.

- Esto de ser sociedad anónima y su sueño de cooperativa, cómo se combina? Vemos que nadie asume lo que son realmente. Hablan con nostalgia de lo que fueron. Eso hace crujir el sistema allá dentro?

Yo no sé muchos de eso, pero creo que las cooperativas funcionan como funcionan. No hay un modelo de que las cooperativas de trabajo funcionan de esta manera. Ahí hay un problema de creatividad no para los abogados, sino para que los psicólogos industriales, sociólogos, que pueda establecer ideas y herramientas que permitan conciliar la participación del trabajador desde su puesto de trabajo con los niveles de eficiencia necesarios para que una empresa pueda subsistir en una economía de competencia; creo que ahí hay un punto de investigación, me parece que los españoles están bastante adelantados en eso, pero aquí en Chile no hay nada, y lo que hay es del año 60, lo que se hizo en el Servicio de Cooperación Técnica en el gobierno de Frei. Hoy día las cooperativas de las empresas de autogestión tienen que buscar de acuerdo a esa realidad, su funcionamiento. Y creo que el hecho de que no hay un patrón pero funcionan como con un patrón, es lógico que cree confusión y encuentros y peleas, pero creo que forma parte de una búsqueda, con una gran desventaja que todos los casos de empresas de autogestión que hay aquí en este país, son casos, pero no ha habido sector que a ti te permita ir repitiendo o ir generando instrumental para aplicarlos en una empresa y luego en otra que permita tener un sector más o menos coherente, homogéneo a través del cual la idea de cooperativismo pueda desarrollarse; no lo hay. Se ha desarrollado una empresa, le va bien y después le fue mal y quebró, y ahí se terminó ese caso. Lo que se aprendió ahí es irreproducible en otra experiencia. Mónica, que ha logrado sobrevivir, que tiene posibilidades de desarrollo, que tienen tanto tiempo, es un caso único, no se puede producir. Pero creo que hay un desafío a la creatividad, de buscar que permitan desarrollar la autogestión. La fórmula legal es un detalle. Yo puedo adecuar una sociedad anónima que está dotada de un conjunto de variables ideológicas, para desarrollar una empresa capitalista, yo la puedo cambiar y hacer una cooperativa de trabajo desde un punto de vista formal; esos son detalles, lo importante es que la práctica, son cosas extra-legales; el desarrollo de eso son propias del ser, más que el del deber ser.

- Si es un detalle, un aspecto formal, pero de todas maneras imprime al exterior lentamente una modalidad que te la empieza a cambiar. Yo también pensaba que daba lo mismo que se llamara como se llamara; que al final los principios cooperativos eran los mismos, pero creo que no. Lo mismo que eso de que los roles allá dentro no están muy claros, que buscan una persona que los manden, después se quejan porque no son dueños. Ya no son tan cooperativas en términos de cooperación.

Yo estoy de acuerdo contigo, pero ahí hay un proceso intencionado; las empresas en donde los trabajadores han perdido la gestión y han pasado a ser meros trabajadores con un poder minoritario, son empresas que intencionadamente se ha querido rescatar al factor trabajo como predominante en favor del factor capital en la relación y producción. O sea intencionadamente se ha dicho, ahora nosotros somos los dueños y ahora mandamos, pero no es propiamente de la fórmula legal utilizada, pero ahí ha habido una intencionalidad clara rescatar el poder para el propietario. Es una situación buscada.

- Es más desesperada más que buscada. Es importante como base, que todas parten con deudas; todas las cooperativas o de autogestión parten de emergencia; no pueden ser muy creativos, solo tratan de sobrevivir.

Exacto.

- Cuántas cooperativas de trabajo existían antes ?

Antes del golpe no existían cooperativas de trabajo legalmente. Curiosamente la legislación sobre cooperativas es del año 74; existían lo que se llamaba las cooperativas de producción y de esas habían 80 y tanto. Habían fórmulas de cooperativas, pero además cooperativas en que los socios eran productores individuales que a través de la cooperativa o transformaban su producto, de la uva hacían vino, por decir, o comercializaban, pero no eran en general de cooperativas de trabajo en común. Eran muy pocas y muy chicas. Y de las que existían antes del 73 quedan unas 2 o 3. Coprome, es antes del 73. Metalgas es Ardigas del 69 o 70. Si tu me dices es la misma, puede ser que el producto es el mismo, pero no tiene nada que ver con la empresa que era, Ardigas del año 70 formaba parte del cordón Vicuña Mackenna, era una empresa que estaba muy en la parada. Lo que se ve ahora no tiene nada que ver. La gente que la dirigen, no tiene nada que ver.

- Cómo ves tú la cosa del cooperativismo aquí ?

Yo creo que el cooperativismo que todo el mundo va a encontrar simpático. Yo creo que las cooperativas que se van a desarrollar es porque la actividad económica en el cual están, es un sector que tiene potencialidad. Por ejemplo las cooperativas de viviendas van a ser una buena alternativa; las cooperativas de trabajo también, en la medida en que existan problemas de empleo. Tal vez las que están en el área agrícola. No me imagino que ni los españoles, ni los italianos, ni el gobierno chileno democrático del futuro, vayan a apoyar las cooperativas por el hecho de ser cooperativas. Yo creo que las van a apoyar porque a través de ellas se resuelve un problema económico, o están en el sector de la economía que a ese gobierno le interesa estimular, pero no por el hecho de ser cooperativa, además me parece que

sería un error y absurdo además. En España también, las cooperativas son planteadas como una buena fórmula para resolver el problema de desempleo.

- Parece ser que todos estos principios de la cooperativa, no estarían tanto en el tapete. Habría que reestudiarlo ?

Lógico. Hay varias cosas: primero esos principios cooperativos respecto del cooperativismo del trabajo, solamente uno tiene aplicación que es un socio, un voto. Todos los otros principios están hechos como cooperativas de servicio, de ahorro y crédito, de consumo, donde los socios reciben un servicio, de la cooperativa pero no trabajan en ella. El cooperativismo de trabajo debe erigir sus propios principios que son bastante particulares. No existen, no los hay hoy día. Son modelos bastante cambiables.

- Las formalidades todavía las usan, son buenas.

Si se usan; creo que en una cooperativa donde hay 100, 200 o 300 socios, una cooperativa de ahorro y crédito o de consumo, esas formalidades son necesarias para tomar los acuerdos rápidamente; es obvio que si hay una cooperativa de ahorro y crédito en Talagante, para citar a una reunión y tomar rápidamente un acuerdo, creo que es lógico que la cooperativa haga una publicación en el diario de Talagante para que todos los socios se enteren y participen en la Junta, pero en una cooperativa de trabajo de 10 personas es obvio que esas formalidades no deberían existir, ni tendrían porqué constituirse por escritura pública, toda una serie de gastos de lo cual están sujetas las cooperativas que hacen que esa forma legal sea la más cara que cualquier otra. Es lo más caro desde el punto de vista de su constitución. Es caro, la cooperativa del PET, aparte de mis honorarios, de 21 socios, se gastaron como 80 mil pesos.

- No convenía más hacer una sociedad anónima ?

No, creo que no. Lo que pasa que reciben mucho aporte externo; una sociedad anónima que es una entidad esencialmente lucrativa, tiene que pagar impuestos, etc. es mas complicada. La fórmula de cooperativa está bien elegida desde ese punto de vista.

- Tienes contacto con la Confecoop, con el Icecoop ?

Si. Son más tradicionalistas. Pero hay gente que está en mi línea. Pero son más tradicionalistas. Yo trabajo en la Confecoop; distinguiría a los dirigentes que en general son del viejo cuño. Están reclamando antiguos beneficios que tenían las cooperativas como el descuento por planilla, en favor de las cooperativas de consumo o exenciones tributarias; ese tipo de cosas que mejor es olvidarlas, que pasarán a la historia y que hay que construir un nuevo modelo a partir de lo que va a ser la realidad de los

próximos 20 años o 10 años, pero no pensar en que el Estado se va a poner con las cooperativas, con apoyo, por el hecho de ser cooperativa, es absurdo pensar eso. Hay sectores mucho más avanzados que están en esta línea, que están radicados en las cooperativas de trabajo, y los técnicos de la Confederación que creo que son bastante realistas en ver el asunto. Lo ven más o menos como yo les estoy contando, pero los dirigentes, los viejos dirigentes que son los que mandan creo que tienen la visión bastante pasada del cooperativismo.

- Como concilian las formas de trabajo si estos están tan apegado a las antiguas líneas, y los técnicos por otro lado, como tratando de implementar una nueva fórmula, es como difícil avanzar.

Si, yo creo que esos viejos van a ser atropellados no más.

- Crees que es resultado de su educación cooperativista el que estos dirigentes no entiendan los nuevos procesos ?

Si, puede ser.

- Porque son como unos dogmas que tienen esos viejos.

Yo no entiendo mucho de psicología, pero creo que hay varias cosas: de hecho los dirigentes llevan varios años como dirigentes cooperativos; y el ser dirigentes cooperativos en su momento les dió posibilidades de desarrollar ciertas cosas, tener acceso a ciertas cosas que antes no tenían, a viajes, en el fondo ganaban una situación de bienestar; creo que hay desde ese tipo de elementos a egoísmos propios de las personas, que estar a la cabeza de una organización social porque les interesa no más, pero tienen ningún proyecto de cambio, de desarrollo, de nada, creo que hay mucho egoísmo especialmente en los dirigentes cooperativos, hay mucho personalismo en la gente; eso es como una cosa y lo otro que se acostumbraron y crecieron bajo un modelo de estado paternal, desarrollista, donde el cooperativismo formaba parte de un conjunto de herramientas de economía o de política económica que el gobierno utilizaba y en consecuencia tuvieron en ese momento las puertas abiertas en muchas partes y que esperan que las van a volver a tener. Creo que hay que hacer un estudio. Hay una antropóloga que hizo un estudio sobre los cambios conductuales.

.....Cambio cassette...

Prácticamente con todos los partidos; no con la UDI ni el PC; con los otros si y todos los partidos demostraron un gran interés por la empresa cooperativa autogestionada y todos veían como que había que fomentarla en un próximo gobierno democrático. La derecha dice que los fomentaría en los sectores donde la empresa privada no le interesa. Hasta fórmulas más avanzadas como la DC o social democracia. Pero en la práctica nadie tiene nada en

realidad. En estos comités de los programas de gobierno, tampoco aunque normalmente manifiestan gran interés en las cooperativas.

- Estuviste en la reunión de la Cepal ?

Si, estuve. De esa conferencia que no era propiamente de la cosa cooperativa, sino que iba a ser impulso para poner en el tapete de discusión la posibilidad de generar un sector de la economía de carácter asociativo, más allá que cooperativa, en donde en realidad los dirigentes políticos participaron muy poco; fueron técnicos-políticos. Gente que milita en partidos, que forma parte de los cuadros técnicos de los partidos, pero que fueron en función de que participan o trabajan en una ONG y que va a este tipo de actividades. Ahora, yo creo que alguna salida va a tener en el futuro, pero como se ve la cosa va a ser bastante improvisado de nuevo.

- Pero con harta plata ?

Es probable que en algunos sectores haya plata. Creo, como lo decía que esa plata va a ser para los sectores que estén insertos en actividades que al futuro gobierno le interese promover; no va a haber plata para las cooperativas por el hecho de ser cooperativas, sino que por ej. si el cooperativismo de vivienda ha demostrado que es un instrumento eficaz para solucionar el problema de viviendas para los sectores medios, o medios bajos, van a tener apoyo, y seguramente el Estado va a dar su aval a las cooperativas de vivienda abiertas para que consigan créditos internacionales, de fomento, del BID, cosa que bajo este régimen no han podido conseguir nunca. Ese sector si se va a desarrollar, pero otro, el cooperativismo de consumo, de acuerdo al viejo cuño, yo creo que no tiene ninguna posibilidad. No creo que exista posibilidad de que haya otro UNICOOP, que fué generado en otras condiciones que no creo que se vuelva a repetir, porque ahí hay un mercado que está prácticamente copado, que el sector privado lo puede desarrollar a lo mejor con mucha mayor eficiencia que las cooperativas, no así el sector vivienda; también creo que pueden tener bastante posibilidad las cooperativas de salud, porque va a ser un sector que al gobierno le va a interesar; cooperativas de educación, de profesores, también. En estos dos últimos sectores hay un campo importante para el cooperativismo de trabajo.

2.- Entrevista a Nino

- Como has vivido, todo ésto de la Cooperativa ?

Contando un poco la historia de Mónica. Esta era una de las fábricas más grandes de juguetes que habían en Chile, sus dueños eran don Ernesto y Meyer y cía ltda... Cuando salió Allende ellos se fueron de Chile y dejaron dos administradores que fue don

Fernando Silva y un abogado, con la intención de volver después de un año para hacerse cargo de la fábrica, ya que le tenían terror al momento político que se vivía. No volvieron al país, donde ellos estaban se les enviaba las recaudaciones que correspondían. En principio y de acuerdo con los Meyer decidieron vender, pero se preguntaron que iba a hacer con nosotros ya que el que lo iba a comprar era Juguetes Grau, quines o nos echaban o traían personal de su empresa, entonces don Fernando propuso que se hiciera una Cooperativa de Trabajo.

- Cuanto tiempo llevabas trabajando ?

Yo había entrado a trabajar en el año 1962

Qué hacías tú ?

Llegué ayudándole a Pinocho, al pintor

- Y en la época de la venta ?

Yo bajaba al local de venta a ayudar a vender, era junior en bodega, nos tenían para la pata y el combo y ahí empecé a tener buenas relaciones con la jefa de venta, después fui bodeguero un buen tiempo, era chofer, era como el hombre de confianza que tenía don Ernesto Meyer. Iba al banco, le iba a dejar los hijos al colegio, se los iba a buscar, también iba a buscar pedidos apurados o sea yo pasaba en la calle y en la bodega

- El comodín

Claro, bueno de ahí fui tomando más contacto con la gente de la fábrica, fuimos haciéndonos más amigos, pero no tanto, porque siempre había una rivalidad entre lo que era bodega y fábrica. Y eso hizo que don Fernando me tomara en cuenta para formar parte de la sociedad, además que yo estaba de acuerdo, sin tener idea de lo que era el cooperativismo, menos empresa autogestionada porque en ese tiempo no se hablaba de empresa autogestionada, sino que se hablaba de cooperativismo, nosotros tampoco.

- La idea fue de don Fernando, entonces ?

- El convocó, llamó, como se hizo ?

Cuando se dieron todas estas cosas, cuando no quiso seguir administrando los bienes a Meyer y mandándoles toda su plata todos los años, grandes cantidades de plata afuera, empezó a sentir su rebeldía interna de lo que era seguir administrando a unos gallos que se habían aprovechado aquí, que se habían ido, entonces dijo NO, para que seguimos más, para que nos seguimos matando, para que seguir pasando rabia con personal, con gente, asíq eu vendió.

- Tenia muchos trabajadores en ese tiempo Meyer.

Habian temporadas. En Octubre, Noviembre, Diciembre, llegaban casi a 40 personas mas la gente de adentro..... Y bueno nos juntó, nos dijo cual era la situación de la Empresa, cual era la posibilidad que teniamos de seguir trabajando. Quién se queria ir, quién no se queria ir y ellos decidieron pagar las indemnizaciones a los trabajadores más un premio que se le dieron a cada persona. Un premio por los años de servicio que tenian sin necesidad de recurrir a los juzgados el trabajo, fue todo bien. Pasaron en este tiempo estos problemas porque en el periodo de Allende el cordón Mackenna fué famoso por las tomas, por las huelgas, por los paros y nosotros nunca nos metimos porque no era nuestra pelea, nosotros estábamos acostumbrados a otro trato, no teniamos Sindicato no teniamos nada, no estábamos organizados, no teniamos ningún tipo de organización, además don Fernando y la señora Maria no habian sido el típico patrón abusador explotador, que habia algo que a mi me molestaba, pero que no tenia nada que ver con la relación laboral, era más bien personal, entonces por eso mismo no podiamos aceptar que vinieran dirigentes que la situación era tan distinta y nos pedian, por ejemplo que nos tomáramos la empresa, para mi era como tirado de las mechas que nos usarán a nosotros para otros fines que en el fondo estando de acuerdo a lo mejor, no podiamos aceptar que se usaran de esa manera y además que nosotros vimos un montón de actitudes de ellos que no se justificaban con lo que predicaban, menos me fué gustando a mi como se hicieron las cosas en el tiempo de la Unidad Popular, porque nos citaban a reuniones del Cordón Mackenna, y se me fué borrando un montón de cosas que yo estaba de acuerdo y que dije no puede ser. Y menos nos ibamos a tomar la fábrica siendo cuando se estaban dando todas las cosas para que nosotros fuéramos los dueños de la Empresa sin ningún tipo de presión. No sacábamos nada con poner una carpa afuera, una bandera y gritas puras estupideces y despúes nos iban a echar con pitos y bombos para la calle sin tener derecho a nada. Al final aceptamos, creo que habiamos de acuerdo diez personas, estaba el maestro Diaz, el Oliva, la señora Eliana, Gastón.....Es otro maestro que se fué, no no estaba, ahí estaba Lucho, trabajó antes y trabajaba conmigo en la bodega o no ? Yo llegué de ayudante de Gastón, no me gustó nunca el torno a mi y en la temporada de Pascua me iba de ayudante de Nino a la bodega. Desde Agosto para adelante yo trabajaba en bodega.... Habian tantas mujeres que teniamos que tener ayudante y habian cada historia, nosotros éramos jóvenes, usted era lolito (tenia quince años) y yo tenia 24 o 25 años. Despúes formamos la cooperativa, nosotros seguimos trabajando un tiempo ahí en la misma empresa en Vicuña Mackenna 1416.

- Y don Fernando los ayudó a formarla ?

Si, se integró como socio también con nosotros. Fué el primer

Fué el primer Gerente que tuvo la Empresa, se nos dieron todas las facilidades, se nos dieron algunas máquinas, se nos dieron materia prima, se nos cedieron espacios para trabajar.

- Qué compró Grau ?

todo lo que no nos llevamos nosotros. Más que nada lo que compró juguetes Grau fué la marca JUGUETES MEYER, no fueron las instalaciones porque eran malas, creo que no las usaron, estuvieron un tiempo trabajando pero ya el tiempo cambió, el boom del juguete a madera o el trabajo de Meyer con tantos (30) años, ya después de la Unidad Popular cambió, ya no se hacían las colas inmensas para comprar juguetes como antes. Y nosotros empezamos por nuestra propia cuenta a salir afuera a contactarnos, buscar, relacionarnos con instituciones, estaba el IGT, estaba el IFICOOP, varias instituciones, llegamos hasta la CUT, con Manuel Bustos cuando recién estaba empezando como dirigente de su empresa SUMAR, para que nos ayudara y nos contactara,, nos mandó al departamento juvenil de la CUT, después de todos estos contactos alguien me mandó al Ministerio del Interior que no tenía nada que ver... pero de ahí podría salir alguien que se interesara por nosotros en ayudarnos ya que nosotros éramos neófitos en ese terreno. En el ministerio hablé con el señor de apellido Ruiz. Le explicamos todo el problema y nos contestó: Sabe compañero las empresas chicas son un cacho para el gobierno. Partimos... que otra cosa podíamos hacer.

Después empezamos a través de la federación, se hicieron un montón de contactos y fuimos a Sercotec al departamento de empresas nuevas, la dirigía un señor García. Ahí sacamos algo ya que un economista, un abogado y un ingeniero comercial hizo un estudio de factibilidad para ver si Sercotec nos financiara parte, al final dijeron que no, que las máquinas no servían para nada, entonces todo fué un tiempo perdido. Después apareció el Instituto de la autogestión, AFL y por ahí ya fuimos consiguiendo financiamiento, pero antes a través de IFICOOP nosotros conseguimos el local de Peñalolén. Ahí había contacto de la Presidente con un montón de gente que estaba a cargo del taller de arriba que era un taller de la Corporación de acción social de Peñalolén en que se juntaron algunos vecinos asesorados por la Parroquia para formar un centro de capacitación laboral, habían talleres de tejidos, talleres de cerrajeros, entre ellos Osvaldo Peña, Mario Irarrázabal, Hernán Puebla, Patricio Rojas... ahí llegamos ocupamos el galpón grande, nos arranchamos como se dice y ahí empezamos a trabajar.

- Con las mismas máquinas ..

Las máquinas que llevamos de Meyer que teníamos, huinchas, lijadoras, tornos algunos armados otros desarmados y ahí

encontramos cinco

- y de quién eran

De la Corporación de Acción Social de Peñalolén

Y esos se los vendieron ..?

Hasta antes del incendio estaban dentro del aporte que teníamos que pagar nosotros o sea, a nosotros nos cedieron el terreno con las máquinas e instalaciones, contra un aporte.. mensual, no un arriendo... un aporte

- Y todavía tienen que pagar un aporte ?

Todavía, lo que pasa que después del incendio, todas las máquinas que se quemaron, las dieron de baja y en estos momentos están reparadas y en estos momentos son de Mónica, menos la cepilladora que es la mas cara de todas que afortunadamente no se quemó, esa sigue siendo de acá, pero todas las otras máquinas.. la canteadora ... eran de acá.

Entre ese tiempo en que empezamos a formar la cooperativa, cuando dejamos meyer, se nos crearon un montón de cosas, propias de nuestra propia inexperiencia, de nuestra ignorancia, lo que era manejar o gestionar productivamente y administrativamente una empresa productiva, equivocaciones discusiones con don Fernando, discusiones de poderes, que, donde y como se tomaban las decisiones ?

- Era Gerente en ese momento ?

El era Gerente. A pesar que las cooperativas por reglamento tienen muy claros cuales son la participación que cada socio debe tener. Como se generan las autoridades internas de dirección, están claritas en el reglamento.... Como les contaba, en ese tiempo se crearon problemas propios de nuestra propia inexperiencia, discusiones exceso de asambleísmo, reuniones sin sentido. Pienso que la participación no se da en forma tan desordenada como nosotros la veíamos. De ahí que nos contradecíamos con algunos dirigentes a nivel nacional, porque ellos nos decían ustedes tienen que participar, pedir cuenta al Gerente, el Gerente no puede hacer esto, ustedes no saben, porque ustedes son dueños. Entonces se creaba una distorsión y se creaba un desconcierto en la gente que después va en consecuencia, en lo que es la parte productiva. Porque es verdad que los socios tienen el derecho a saber, pero ellos eligen a sus autoridades, ya hay un grado de participación que eso es importante porque ellos eligen al Presidente, al secretario, eligen al Directorio y este es el que decide las políticas de la empresa, pero no puede la asamblea estar permanentemente o diariamente interfiriendo en la labor de esas personas que fueron elegidas, no pueden, ellos

darán cuenta, cada semana o cada tres meses de su gestión pero no a cada rato, ni estar cuestionando porque hay un tiempo elegido, después de ese tiempo darán cuenta de su gestión y punto. Y ahí verán si su gestión fue buena, los mantienen, los reeligen o salen. Esas cosas no pasaban, se fueron mejorando, porque a pesar de esas deficiencias que nosotros teníamos, teníamos cualidades también, el hecho que nos conociéramos tanto tiempo, llegar yo de 22 años allí, hay una relación muy rica en la parte humana y ese es el secreto que tenemos para durar tanto tiempo y la empresa se haya mantenido en pie, ese es el secreto de Mónica, si es que podemos hablar de éxito

Se creó y existe todavía ?

Existe y por eso se mantiene la empresa

- Fernando Silva decía que sentía que tu también eras hecho a su imagen y semejanza. Te formaste mucho con él ?

Yo siempre he dicho que él fue mi maestro, pero me parece que él piensa que fui saliendo muy discolo, muy rebelde, pero no es que yo me rebele contra él, su forma de ser. Debe ser porque él ya tiene su edad, se nota más, y uno ha aprendido más, tiene más experiencia, yo no soy de 22 años, yo tengo 50 años ahora, y de estos he pasado 27 años metido en la empresa. Él me ayudó y me enseñó mucho, pero me enseñó cosas que era de su propia personalidad, a no crearme problemas porque si, pensar que los demás pueden tener parte de razón, de no hacerme problemas, por ejemplo cuando la gente no reconoce lo que uno hace. Si tu estás cumpliendo con tu obligación, que quieres que estén todos los días agradeciendo lo que haces ? Que bueno que tu hayas salido así, que bueno que tengas esa personalidad ? Que seas pasado para la punta ? Que no te importa quien tengas delante ? y tú llegas y sales con la tuya ?, eso es bueno y a veces malo también, yo me doy cuenta ahora que tu no puedes pasar por encima de todos, porque a lo mejor puedes estar equivocado y a lo mejor los otros dentro de tener menos experiencia a lo mejor pueden tener mejor ideas que las mías.

- Tú fuiste el segundo Gerente ?

El segundo y el último. don Fernando estuvo como cuatro o cinco años parece, de eso no me acuerdo muy bien. El problema es que cuando él era Gerente yo fui jefe de producción, pero seguí agarrándolas todas, era chofer, bodeguero, gerente, me relacionaba afuera con las Instituciones con las cooperativas de ahorro y crédito, con la financiera Fintesa, con la Federación, buscaba la plata, pintaba, trabajaba en carpintería, despachaba, hacía los paquetes, todo.

- Un poco lo que le pasa a Lucho en la fábrica ?

Claro, con la diferencia que ahora hay más gente. Por ejemplo yo no tenía a don Lucho Catalán, él estaba al otro lado,... él pensaba que esta era una empresa, que todos éramos dueños, que los dueños son los primeros que tienen que llegar y los últimos en irse y somos los que tenemos que producir y si tomamos gente ver que se produzca y bine, bueno y barato para poder competir con las otras cosas. Siempre pensando en que había que tener mejores ingresos, yo también lo pensaba, pero eso dependía de todos nosotros.

En general el resto también le pasaba que tu también estabas un poco solo en eso ?

Claro yo me sentí mucho tiempo solo

- Cuando apareció Lucho ?

Hace tres o cuatro años. Ahora yo podría decir los mismo

- Tú siempre has estado acá ?

No, aquí estamos desde 1984 Septiembre, antes teníamos todo arriba. De ahí empezamos a darnos cuenta que era necesario crear un departamento de venta, se creó un departamento, se contrató una persona a cargo, ayudado mucho por cercanos, en ese tiempo estaba Don Pepe que era un gallo que nos tomó mucho cariño y nos ayudó mucho, contratamos una jefe de venta, él la financió durante un buen tiempo. Empecé a entender más lo que era la venta, la comercialización, el nuestro primer local de venta, en su propia oficina aquí en Carlos Antúnez, después buscamos este local, que durante 6 meses lo financió Cercal, más por deseo de Arnold Rapel que por política de Cercal. Ampliamos todo nuestro campo de venta, ahora estamos vendiendo de Arica a Punta Arenas, tenemos vendedores en la Quinta Región, en Santiago. Todo esto tiene un costo y en venta hay que pagarlo la que tenía un sueldo más una comisión por venta, excelente la vendedora, era la jefa de venta que tenía Juguetes Grau y nosotros la pudimos conquistar para acá, entonces empezaron porque ella ganaba más, porque una persona que viene llegando gane más que el Gerente. No.. nosotros estamos aprendiendo de ella y segundo no vamos a encontrar nunca un buen vendedor o un buen jefe de venta que quiera ganar lo mismo que nosotros, porque ellos no son socios, no tienen porque y por último no creen en la autogestión, pero nosotros necesitamos alguien que técnicamente mejore la venta y que a la vez se vayan creando procesos de control de venta que lo podamos entender nosotros y poder manejarlos después

- Cree usted que eso lo entendía Lucho y los otros ?

No todavía no lo entienden

- Por ejemplo, este nuevo Jefe de Producción a ellos les crea problemas que vaya a ganar más que ...

Yo creo que esa conclusión tienen que haberla sacado ustedes en las conversaciones que han tenido con Nelsi. En él hay un resentimiento de su trabajo, nunca quiso prepararse, él cree que basta la experiencia dentro de la fábrica para poder manejar algo, NO, aparte de la experiencia hay que tener conocimientos, no universitarios, pero sí industriales, de relaciones humanas, hay que tener criterio para tratar con la gente. Nelsi, no tiene esa cosa que teníamos con Lucho de que la gente nos creyera y nos apoyara, en Nelsi hay un rechazo hacia él, él como tornero y como trabajador es excelente, tiene algo bueno que dice las cosas por su nombre cuando quiere decirlo, y eso es bueno, pero también tiene ese otro problema que se le entregó eso que nos criticaba a nosotros para que él lo hiciera, pero nos dimos cuenta que no era capaz que no porque no le pusiera empeño, no porque no fuera trabajador, sino porque sencillamente no tiene los conocimientos para poder hacerse una carta Gant, para llevar control de producción, para dimensionar la madera de un juguete, para reprogramarla, para poder programar un trabajo, para poder seguir el trabajo, no lo entiende, se saca cresta y media trabajando, entonces trabaja mucho más, se agota mucho más que si él hubiese tenido sus conocimientos para hacer el trabajo, a lo mejor habría sido un excelente jefe de producción

- Qué posibilidades se le dieron a él ?

Las mismas que tuvimos nosotros

- Cuales fueron las que tuvieron ustedes ?

Empeño por querer salir a aprender. Yo hice cursos de seguridad industrial, de relaciones humanas, manejo financiero, cooperativismo, administración de empresas, contabilidad en distintas partes. Sin llegar a ser un experto en esas materias, pero cursos cortos

No, yo no tenía libertad, yo ocupaba mi propio tiempo, todo esto lo hacía en la noche yo no lo hacía en el día. Después de mi trabajo yo me iba a hacer los cursos de noche.

- Gratuitos ?

Sí, los cursos de verano los pagué yo, de mi bolsillo

- Qué estudios tenías de Niño ?

Yo tenía tercero agrícola

- Tenías más formación

Claro tenía más formación. El agrícola es un Industrial

..... Como persona, levantarse, prepararse no lo hace. Porque hay tiempo para la pilsener ? para la pelota ? para la televisión ? Yo llegaba a las doce y media de la noche a mi casa, muerto de cansado. Por que no terminé ? por que no tengo puesto los cartones aquí ? porque ya en Octubre empezaba a llegar seis y media, empezaba a llegar a las ocho. En Noviembre llegaba cuando los otros iban saliendo, porque el trabajo que había en ese tiempo era demasiado, entonces había que trabajar más, yo no tenía la libertad, ni me daba el tiempo, pero yo siempre estudié, tenía que completar mis humanidades, porque estaba en una Industrial. Yo estudié en un colegio nocturno aquí en Vicuña Lackenna y las completé, a mi nadie me la pagó. Estudié mecánica aquí en la escuela de ingeniería de la Universidad de Chile, en Beauchef, estudié mecánica en la Escuela de Artes y Oficio allá en Ecuador, a mi ninguna empresa me la pagó

- Qué pasa con el resto de los cooperados, tu crees que tienen tu mismo esquema, no se capacitaron, no hubo ofrecimiento de capacitación.....?

NO, creo que están equivocados los que te han dicho eso o ustedes no lo han preguntado.... En la fábrica se hizo nivelación de enseñanza básica a los que no la tenían, ellos no quisieron venir aquí al Instituto, el profesor tuvo que ir allá.

- Terminaron ?

Algunos terminaron, me parece

- En qué tiempo fué eso, te acuerdas tú ?

..... Se les han dado charlas, por ejemplo Juan Pablo Reyes, siempre iba a dar charlas, siempre ha estado lleno de charlas Mónica, siempre economistas, de autogestión.

- Por qué crees que ellos no se han interesado ?

Yo creo que se han interesado, pero se tienen miedo a ellos mismos, tienen miedo de ir a una parte y no saber. Que dice Merci, la señora Eliana por ejemplo, es que yo ya estoy vieja, ya no voy a aprender, les cuesta se sienten cohibidos si hay dos personas que saben mas en el grupo, ellos creen que saben menos que el resto, que no son tan tontos que no van a poder captar nada. Ellos lo dicen, no lo estoy diciendo yo. Uno les dice que si van a un curso es para aprender, si se sabe para que se va a ir, ellos piensan que van a hacer el ridículo. Por ejemplo yo quiero aprender de Vicente para aprender a llevar los flujos de caja, tiene que haber un secreto para rendir, la plata. Me dicen si no hay flujo y después a la media hora ya se me vá, porque las

cobranzas que tu tienes presupuestadas de acuerdo a las ventas que hay mañana me cambian, porque el gallo no me pagó... y siguen produciéndose error en la hojita... asesoría ?

Claro, he trabajado con Carlos Cruz, con Hernán Riveros que es economista que estuvo un año aquí y Hernán tampoco pudo aplicar sus conocimientos técnicos para llevar la empresa... Si no tienes plata no pagues. Como no voy a pagar los sueldos, si mi obligación es tener plata para los sueldos. Es que de donde las vas a sacar ? No sé, tu eres el Gerente de Finanzas. Entonces el negro decía oye tenís plata. Yo le decía no se compadre usted dígame a mi si hay plata o no, porque es usted el que maneja las platas.

- Te las arreglas para tener plata ?

Siempre me las he arreglado

- Les pagan a la semana ?

Semanal se les da supe y al final de mes se hace la liquidación completa. Supe los viernes es un problema permanente porque no es una cuestión de sueldos solamente, hay otros compromisos que ha dejado la escoba un montón de veces, pero que le vamos a hacer.

- Con esa fuerza que tienes

Ahora uno tiene que mirar para el lado, hay otras empresas que son manejadas por gallos que quebraron.... y porque no podíamos quebrar nosotros ?

- Ojalá que no

Que a veces las quiebras son buenas.... NOSotros liquidamos Copromix, después del incendio, de repente las cosas hay que manejarlas, el incendio nos sirvió para sacarnos toda la deuda que teníamos de atrás con el Instituto de la autogestión que se traspasó al Banco del Desarrollo.

- Declararon la quiebra

No, la disolución de la empresa se mandó al departamento de cooperativas, no quiebra.

- Entonces ahí formaron esta empresa autogestionada

Formamos una Sociedad Anónima

- Pero primero fué de responsabilidad limitada

El problema limitada, en el fondo, yo no sé qué importancia tiene la razón jurídica de una empresa, cuando son los principios los

que te valen. Esto es una Sociedad Anónima, pero que sigue principios cooperativistas, aquí al Directorio quien lo elige ? LDs socios, que son los mismos que éramos antes, tienen la misma participación, no hay ninguno que tenga más o tenga menos, somos todos iguales en cuanto a participación, una persona, un voto. Ahora aquí se toman los acuerdos grandes., no voy a estar consultando por ejemplo, aquí hay dos millones en venta los tomo o los dejo, no voy a estar haciendo una reunión, volvería a hacer los mismo que critiqué tanto antes. Ahora, por que no analizan el trabajo así como don Lucho con el resto. Por los resultados. Los resultados en base a que., a los problemas, si hay que mirar las dos partes. Que me..... a mí la administradora Mónica, que me dio a mí el Directorio para administrar Mónica cuando me eligió Gerente, me dio medios, me dio algún problema, me dijo mira Nino aquí tienes diez millones de pesos y queremos que hagas este programa, presentanos algo tu de acuerdo a lo que te estamos entregando nosotros.

- No será Nino que ellos están tomando hoy día, mas que un cooperado mas. Como trabajador a Gerente un poco ?

No sé, no lo he tomado desde ese punto de vista...

- Tú has notado una distancia ahí, que se haya ido quedando con el tiempo ?

No, exacto, cuando nos venimos aquí abajo se produjo una distancia como dos o tres años, se produjo por que yo estaba aquí. Hubo un tiempo que fue muy fuerte, que la sentí, y ellos sintieron la distancia que yo fui poniendo inconscientemente hacia ellos, pero ahora eso vuelve, como que quieren que esté más tiempo con ellos. Quieren que vaya más para arriba, me quieren ver y eso es rico o no ?

- Tú puedes hacerlo así ?

Claro que puedo, pero yo también soy ser humano, déjame que se me pase lo que tengo adentro.

- Qué tienes adentro ?

Eso, esa distancia que me pusieron a mí, que yo pensé que no me la merecía, porque mi trabajo estaba aquí, yo jamás pensé... dije no hay plata para sueldo... Que me importa a mí total están arriba Nunca, todo lo contrario, si yo hacia que esto tuviera éxito, iban a tener éxito arriba también porque yo no podía desaprovechar esta inversión que se hizo aquí, una producción mensual que nos resulta cara, para que, había que manejar ventas, uno tiene que estar encima de las cosas, no es porque los otros sean ineficientes, pero somos una empresa autogestionada a pesar de ser sociedad anónima como razón jurídica, hay algo como tiende la gente a quedarse un poquito, me da la impresión que siempre

quiera que alguien empuje y que se meta aunque uno no quiera meterse en todo

- Ellos sienten, les gustaría que estuvieras allá. Tu algunas vez tuviste la posibilidad de tener las oficinas allá. Que piensas tu de eso ?

No, no

- Porque, cuéntanos un poco de eso

No, por que ibamos a retroceder, nuestras metas era tener un local de ventas más central, donde se pueda atender al vendedor en mejores condiciones, donde se pueda atender al cliente en mejores condiciones, donde puedas tener tus productos más cerca del consumidor, porque si yo los meto para arriba quien me va a comprar allá arriba.

- Y necesitas estar aquí en ventas ?

Yo necesito estar aquí y allá, pero por el problema que se creó, en nosotros se produjo la distancia más que la que debía haberse creado

- Y tu alguna vez expresaste esa distancia ?

Si por supuesto, lo que me pasaba Lucho empezó a delegárséle cosas, que era lo que se me criticaba antes, que yo todas las agarraba, entonces si empiezas a tener otras personas que asumen responsabilidades y lo hacen bien, que razón tenía que yo pasará allá, mangoneando, fregando que por mi personalidad, por la de Lucho ibamos a estar chocando. Lucho estaba haciéndolo bien y yo a veces iba para arriba y Lucho no me daba ni la hora. Es verdad que yo me alejé, pero también me empujaron al puestito que me alejaron. Yo me llegaba a las oficinas, estaban haciendo sus cosas, antes no, me decían hola! Nino como estas?... Porque aquí la persona que llega, Lucho si quiere se sienta en mi oficina o si quiere lee esto o ve la caja eso es apertura, yo no quiero que Lucho aquí se sienta extraño a la empresa, pero yo tampoco quiero que allá me tomen como extraño a la empresa. Porque siempre he dicho, que como don Fernando confió en mí, como me enseñó, las peleas que tuve con Lucho creo que nos ha enseñado mucho, yo me siento orgulloso de lo que habló Lucho el Domingo. Por qué Lucho nunca hablaba, Lucho discutía, ahora no, trabajamos juntos. Ahora le oigo decir las mismas cosas que le decía a él, que una vez me dijo don Fernando y después se las decía yo a él., ahora somos un equipo. Antes uno tiraba para allá y otro para acá y eso la gente lo nota, que somos un equipo, entonces empieza a decir el Nino también que venga para acá,, lo queremos tenerlo aquí, porque somos así cuando alguien toma muchas cosas empezamos a darle, después cuando ve que eso no resulta y hay otros que hacemos lo mismo con Lucho, el tiene los mismos problemas míos, entonces

Lucho se empezó a dar cuenta que si peleábamos como antes, la cuestión no tenía ninguna salida, empezó a tomar medidas y al tomarlas empieza a resentirse, Lucho antes le decían el corazón de madre, pero resulta que ahora ya no es corazón de madre, porque Lucho se puso firme como debía haber sido siempre, porque yo peleaba con la gente y no porque no los quisiera, si a mi me eligieron jefe de producción y tomé el puesto... es porque yo empujaba. A Pinocho lo agarraba a garabatos cuando llegaba tarde y por último... pinocho váyase no más yo pinto... Son trabajadores pero no les gusta la organización, no les gusta que esté dividido el taller en personas responsable a cargo de algo. Si no es un socio molesta,, pero nosotros conversamos con Lucho. Que sería bonito que Pinocho estuviera a cargo de todo lo que es pintura. Que Gastón estuviera a cargo de la producción de juguetes y que fuera el capo de los Torneros, es el mejor torneo que he visto yo Ninguno le hace el peso

- Y no se puede ponerlos a ellos a cargo ?

No, no porque sean flojos, no es porque se les quiera correr porque es socio, es porque queremos que la fábrica produzca más y produzca mejor, queremos que los costos se nos baje, los costos se nos han bajado en la medida que se controle bien y programa bien la producción y se le saque provecho a la gente en cuanto a su rendimiento, la señora Eliana piensa que si la cambian del armado al despacho donde veía todo lo que salía y la cambiamos a todo lo que es control de inventario y materia prima y control de bodega y eso es lo que no entiende, si ella ve que falta alguien ella tiene que ir y por iniciativa hacerlo, pero dijeron que la estábamos tirando para la cola porque era socia la estábamos metiendo para allá y les estábamos metiendo gente más joven. Lucho necesitaba una secretaria a lo mejor no es la más óptima ni la mejor que tiene, eso lo tiene que decir él. La señora Eliana en ese campo le pone mucho empeño pero para el caso no es. Nelson le puso mucho empeño en lo que es la producción y no le dió las condiciones que tiene la señora Eliana como secretaria tampoco, no es porque no quiera, ni siquiera ha estado tanto tiempo de secretaria, claro, pero no le puede ayudar a Lucho a sacar costo por ejemplo.

- Oye Nino, con todos estos cambios y esta nueva cosa de reorganización interna que están ustedes implementando, de todas maneras se les va a resentir la gente, han pensado como enfrentar esta cuestión porque hay un resentimiento, como ir trabajándole a esa parte, como que no solo Lucho deje de ser el corazón de abuerlita sino que además hay un apoyo en la relación afectiva. Han pensado eso ?

Yo creo que se hace un trabajo así, nosotros lo hacemos inconscientemente, por ejemplo en una reunión que empezó muy dura, al final les dije lo mismo que les estoy diciéndole a ustedes. Hasta cuando, se les pasa por la cabeza señora Eliana

que yo la quiero correr para allá porque usted no sirve aquí, usted cree que yo quiero hacer eso con usted y al final se calmen y salen casi todos llorando

- Crees que es entendimiento dura ...?..

Si no es dura tiene que seguir haciéndolo no más, si no es dura tiene que seguir haciéndolo permanentemente

- Pienso que dura el rato que estás aquí, porque Merci o cualquiera dos días después puede estar con el mismo resentimiento anterior...../

Qué me quieres decir con eso, que conflictivamente debo estar arriba ?

- No, como se está creando una nueva forma de organizar el trabajo, para hacerlo más eficiente y los socios que se resiente porque aparecen gente joven, más activa, más enérgica, con más educación en fin, ellos pueden entender después de una reunión... hay buenas intenciones, tenemos en Nino, lo queremos, pero a los tres días están igual de resentidos...../

Yo pienso que todo lo que plantean....

- No crees tu, que también hay un problema de edad fuerte, todos están sintiendo que aunque no sea reflejado tuvieran una situación ideal igual se sentirían algo desplazados por un problema de edad, si le agregas que se necesita lo que tu has dicho y ellos sienten objetivamente corridos un poco por necesidad. No sería buena un apoyo extra para que entiendan lo que les está pasando a ellos

- Un apoyo más profesional ?

- No sé, de repente tuyo, de repente... se me ocurre ...

Yo no tenía idea que había gente en el sector que podría hacer ese trabajo y de repente la parte comercial, los problemas financieros te llevan a olvidarse un poco de eso. Ahora que uds. me lo dicen... puede ser... pero ahora estoy pensando que hay que ir a buscar una plata para unas cajas para un pedido que tengo... estoy pensando que en el Banco estoy sobregirado.. no sobregirado, pero tengo que depositar mañana temprano, veró que las cobranzas no se hacen como debe ser, y a pesar que hay gente para eso tengo que salir "rajado" para ir al Banco y luego justo a las 2 de la tarde. A lo mejor podría reprogramarme mejor e ir una dos o tres veces a la semana por medio día arriba. No me entra en la cabeza que la gente empiece a sentirse que los hemos usado todo el tiempo, que llegó el tiempo de jubilar y ... me duele que piensen eso. Eso discuto con el negro Guerrero que dicen que se vayan si les llegó el tiempo de jubilar, en empresa

pero le falta a mi parecer.... le falta esa agilidad.... que si uno le pregunta algo diga de inmediato aquí está y no.. voy a ver.. voy a buscar.... En contabilidad teníamos una niña que estaba progresando bien y se fué a una empresa de computación.

La E..... que era excelente ayudante de Fernando en contabilidad, pero ahora tiene su guagua y tiene que cuidarla; Fernando es el contador general, la Alicia era la contadora que estaba a jornada completa la Ana también en contabilidad dos días a la semana. A Fernando se le olvidan muchas cosas.

Ahora la contabilidad está atrasada en 6 meses. Fernando es el contador responsable y aparte de Ana, estaba Bernarda que nos ayudaba en otras cosas como ir al banco, etc.. pero la responsabilidad es de Fernando.

El orden administrativo que teníamos antes no tiene que ver, antes no se controlaba nada.

- Cómo estuvo el Directorio ?

Todaya no se constituye pero salieron elegidos, Nelsi, la señora Eliana, Victoria, Gastón y no me acuerdo el otro, son 5. Hay muy poco de donde elegir, yo no puedo, porque soy gerente, Fernando es contador, Lucho que ya está.... ellos tendrán que constituirse y vamos a ver que van a proponer.

- Ellos tenían cargos antes ?

Ahí tu notas las diferencias, Lucho como Presidente se ve obligado a hacer cosas que si hubiera un Directorio más activo no lo haría. Don Fernando Silva siempre que habla empieza a hacer historia de la empresa; Nelsi habla pero no es muy objetivo.. Cuando hablamos solos, hablamos por los codos, pero acuerdos concretos, no; Yo y Lucho solamente.

La Victoria es la secretaria, pero estuvo mucho tiempo afuera; la Victoria yo creo que si...Estoy pensando seriamente la posibilidad de claro que hay que pagarle unos 200 mil pesos.

Aquí hay mucho que hacer, hay que atender a los clientes, hay que hacer las cajas para los taca-taca etc. el sistema de embalaje es pésimo, ver para que todo sea más expedito; hay mucho trabajo aquí.

- No se te ha ocurrido. No me gusta Patricio... como jefe de producción lo estamos probando pero no quiero que venga a ser Gerente con la misma preparación mía, si me cambian a mí quiero que sea un economista o un ingeniero comercial.

- Qué relación tienes con el movimiento de cooperativas ?

- Tú crees, que tú, que todo recae en ti ?

Ahora, no, ahora compartimos.

- en ventas no hay otra persona que te ayude ...

Aquí está Chila que trabaja en ventas, Victoria que es como la jefe de local, ella viene post-natal y cuando retome todo puede ser una muy buena ayudante. Chila sale fuera de Santiago a vender, aquí ayuda en la parte administrativa; tomamos un cabro que es egresado de administración del Consejo Nacional de la Federación de Cooperativas, fui Vicepresidente, del instituto de autogestión, presidente de la cooperativa..... director del banco del Desarrollo durante un año. Pero la empresa necesita su gente aquí y no en reuniones. Yo pienso que en general las empresas autogestionadas tienen deficiencias con sus dirigentes; porque cuando uno sale elegido puede ir solo a las juntas generales; pero si soy elegido presidente tiene que ir a cada rato a reuniones.

- en el movimiento cooperativo no hay ?

hemos hecho el esfuerzo.

- Son más ideólogos ?

Si teóricamente las cooperativas son empresas perfectas. Y los economistas son iguales, pasan más volando que con los pies en la tierra. Por esto no les gustaba la niña que era vendedora, era coqueta, tenía su simpatía, tenía su coquetería como necesitan las vendedoras y vendía.....Don Fernando dice: hay que programar las ventas; él piensa que todos los hacemos así con croquis, con caballitos....

Don Fernando aquí tenemos el proyecto de este año. que hay que mejorarlo, aquí está la programación nuestra por mes, están con las fechas de cada mes.

- Se ha ido cumpliendo ?

No, porque cuando programamos esto no sabíamos que nos íbamos a ganar una propuesta en la junta de jardines; cuando programamos Julio no sabíamos que íbamos a vender 2 millones de pesos en juguetes. Don Fernando dice que a lo mejor hay que dejar de vender eso para seguir un programa y él sabe cuanto me cuesta invertir para hacer stock y sin embargo cuánto me financia una venta de 2 millones, me financia 2 meses de sueldo. Entonces hay que estar ahí, hay que meterse aquí arriba en lo que es la venta y lo que es la producción y lo que es la gente también.

Ahora, muy poco. Porque ya estuve mucho tiempo ahora que vean otra cara, que vean la cara de Lucho y después vendrá otro. Yo fuí presidente yo no pienso así. El chico puede jubilar pero no se ha ido, sigue trabajando (Gastón). Yo le digo chico no te vas a ir nunca de aquí. El dice que apenas puede jubilar... Nosotros conversamos con Lucho estas mismas cosas. Nelsi, Pinocho, son buenos profesionales, excelentes personas, igual que Gastón y Carmencita.

- El hecho que sea esta empresa sea una Sociedad Anónima y que se pueda contratar gente, como ha ido sucediendo no le da un carácter distinto al funcionamiento...

Claro, ahí está la consecuencia de lo que estamos hablando. Pero en una sociedad anónima puedes hacerlo igual que en una cooperativa. Hemos tratado de hacerlo. Hay unas cuatro personas que podrían ser socios, pero ellos no quieren, hay una persona solamente que quiere.

- Por qué ellos no quieren ?

Eso tiene que verlo otra persona, no yo; que les falta identificación con la empresa. A lo mejor ellos ven la parte mala que tenemos y no la buena; dirán que estamos 17 años en la empresa y seguimos igual. Yo pienso que no es igual; si no existiera esta empresa cuántos estarían trabajando y con mejores sueldos ? Yo sé lo que gana la gente en Meyer, sé lo que pagan....

- Qué cosas se han ido solucionando con el tiempo ?

El incendio nos echó a perder muchas cosas que habíamos logrado. Teníamos buen equipo, teníamos bien organizada la fábrica para hacer en el año 87 todo lo que pensábamos hacer. Lucho estaba muy bien trabajando, tenía gente que trabajaba muy bien. Eso habría tenido ventajas económicas, y ventajas en lo que ahora estamos haciendo. El incendio nos echó a perder muchas cosas que habíamos logrado. Teníamos buen equipo, teníamos bien organizada la fábrica para hacer en el año 87 todo lo que pensábamos hacer. Lucho estaba muy bien trabajando, tenía gente que trabajaba muy bien. Esto habría tenido ventajas económicas, y ventajas en lo que ahora estamos haciendo. El incendio nos dejó a brazos cruzados y que a los dos años esté de nuevo funcionando; los sueldos nunca van a ser lo que uno necesita, pero comprarlo con una juguetería, ahí son mejores.
(cambio Cassette)

..... no sé que más quieren preguntar, no sé si me escapó algo...

Lo que a mi respecta yo pienso que ya deberíamos tener otro gerente, porque aquí mismo necesitamos que otra persona esté dedicada a las finanzas a lo mejor un gerente de finanzas....

49% de la empresa, ellos aportan una cantidad de capital pueden ser 10 u 11 millones de pesos, depende. Es delicada la decisión. Yo prefiero que la gente diga. Tengo mi posición pero prefiero que ellos digan. La gente no quiere que yo salga de gerente; me lo han dicho. Claro que si se los proponemos y les explicamos porque, lo van a aceptar, pero no quiero influir, no quiero pasarles a llevar su forma de sentir, equivocados o no. Soy muy susceptible. Creo que es malo que uno sea sentimental, porque estas pensando con el corazón más que con la cabeza.

A pesar de todo lo que nos ha pasado he tenido muchas muestras de solidaridad de la gente. Es muy bueno tener muestras de apoyo, que sepan entender tus arrebatos, tus malgenios. Yo no soy rencoroso, tengo diferencias con Nelsi, me da rabia ciertas actitudes de él, pero se que no lo hace con malas intenciones, es su manera de ser. La sra. Eliana igual, tiene muchas cosas positivas, tienes otras negativas pero yo entiendo porque son negativas; no se si eso me ha hecho se susceptible.

- Pero es bueno dirigir y trabajar con gente. Si no como ?

(cambio lado cassette)

.....el 21 de Mayo estuve de cumpleaños, llegó Lycho Catalán te voy a invitar un trago a la Terraza. Cuando llegué allí estaba todo oscuro y estaban todos, llenos de globos, la mesa puesta, torta. Estaban todos, y creo que el día antes habíamos peleado.

-Porque el maestro José y el maestro Pinocho no se quedaron ?

Porque don José tenía hambre. Pinocho siempre ha sido así; el si uno le pide que se encargue del asado, el se encarga. De repente los "cabros" tienen otras formas, dejaron todo botado. Pinocho, Gastón, la señora Eliana son cooperadores. Pero a la señora Eliana no le gusta que se empiezan a servir antes que se les diga, entonces los cabros empiezan a hablar que esta vieja acá que ésta vieja allá....

- como la Carmencita que le gustaba servirles almuerzo.

Capaz que esté pensando que ahora no sirve.....

A mi no me preocupa mucho esos detalle. Tu pensaste que estaban enojados.

- No. Yo sé que el maestro José es un poco así. Nosotros no hemos podido mucho conversar con él. Era solo por un conocimiento humano, antes hacíamos unas convivencias muy ricas; jugábamos a la pelota; hacíamos bailes.

Aquí hay un proyecto con la cantidad de juguetes que se van a hacer, hay un presupuesto de caja para ese proyecto. Pero a mí no me sirve ese presupuesto; no puedo controlarlo; tengo un déficit mensual hasta Noviembre, yo me preocupo de eso, como financio ese déficit.

- De dónde viene ese déficit ?

El producto de vender juguetes, tiene sus meses, tratando de incentivar los muebles; de repente te sale lo de la junta de jardines que no son juguetes ni muebles, son mesas y cunas.

- Por ejemplo tú vas algunos problemas, como piensas que se pueden solucionar. Una cosa sería lo del gerente de finanzas. Eso te soluciona en parte ?

Qué piensas tú. Cuando yo digo que creo que llegó el momento que la empresa necesita otra cabeza, porque hay puestos intermedios que ocupar y por la experiencia que tenemos creo que lo puede ocupar bien; queremos otra subgerencia de producción y que Lucho se ponga a coordinar un equipo de ventas en mueblería y a coordinar la fabricación del mueble, que controle por ej. a un gallo que vaya a tomar medidas. Ya deberíamos llegar a lo que Carlos dice, que hasta ahora estamos muy bien pero que si la empresa sigue creciendo, se nos arrancaría de las manos. Pienso que no, que la capacidad se puede aprovechar estamos en condiciones de controlar a otra persona que venga de afuera.

- Lo que pasa que de adentro de la empresa no han surgido mandos medios, si hubiera sido así tú habrías podido seguir de gerente. Exactamente es eso lo que pasa. Y hay otra cosa, yo quiero descansar un poquito; quiero dormir hasta las 7 de la mañana y no hasta las tres. El mes pasado necesitaba 800 mil pesos para sueldos, para el banco, etc. No pude dormir ese día y después llegó esa venta de 2 millones. Teníamos documentos por 300 mil pesos y le dije mira Diego necesito financiar esta venta, era en realidad para tapar el hoyito que tenía, YO no tengo un presupuesto de caja pero tengo esta porquería: primer cheque se giró..... el sobregiro que tengo en el banco está parado, pero aquí está lo usó el contador, yo firmo solamente. Ahora giro menos que antes. Hay una deuda con el banco, tenemos crédito y hasta Diciembre estaba pagado, no hemos pagado estos meses, primero porque no teníamos plata y también tenemos una relación con el banco que no es buena. El banco no acepta cheques de clientes. Pero eso lo estamos manejando. Yo tengo mi forma de hacer las cosas. Bueno el sobregiro (un millón y medio) lo tenemos porque el banco lo aprobó.

- Qué pasó con el proyecto

Sercal está haciendo el proyecto definitivo. No está aprobado todavía. Es probable que la empresa lo acepte. Estamos dando el